

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ  
Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)  
на тему: «Управление коммерческой деятельностью организации» (на  
материалах предприятия ООО «Продинвест»)

Выполнил студент  
5 курса, группы 282-з  
Макашенец Д.Г.

---

подпись

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Добрыднева Т.С.

---

подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Ю. Рудакова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Выпускная квалификационная  
работа защищена  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.  
Оценка \_\_\_\_\_

Председатель ГЭК:  
Ф.И.О.

---

подпись

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт МИЭМИС кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

Направление подготовки / специальность менеджмент

Профиль бакалавр

Группа 282з

**ЗАДАНИЕ  
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

Студент (ФИО) Макашенец Дмитрий Геннадьевич

1. Тема работы Управление коммерческой деятельностью организации (на материалах предприятия ООО «Продинвест»)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 29.05.2023

3. Исходные данные по работе ООО «Продинвест»

4. Содержание разделов выпускной квалификационной работы (наименование глав):

1. Теоретические основы управления коммерческой деятельностью предприятия;

2. Комплексный анализ деятельности и управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест»;

3. Разработка предложений по повышению эффективности управления деятельностью предприятия.

5. Перечень графического материала таблицы, схемы

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Задание выдал дата	Задание принял дата
1	Добрыднева Т.С.	13.03.2023	13.03.2023
2	Добрыднева Т.С.	13.03.2023	13.03.2023
3	Добрыднева Т.С.	13.03.2023	13.03.2023
4	Добрыднева Т.С.	13.03.2023	13.03.2023

7. Дата выдачи задания: 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работы: Добрыднева Т.С.  
(ФИО)

Студент: Макашенец Д.Г.  
(ФИО)

## РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: «Управление коммерческой деятельностью организации» (на материалах предприятия ООО «Продинвест»)

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организации и управления коммерческой деятельностью ООО «Продинвест».

Объект исследования – ООО «Продинвест».

Предмет исследования – организация и управление коммерческой деятельностью производственных предприятий.

Информационной базой для исследования послужила учебная и научная литература, периодические издания, а также интернет-ресурсы.

Проблема управления коммерческой деятельностью предприятия раскрыта в научных трудах таких ученых, как К.Р. Семедова, Т.У. Турманидзе, А.Ю. Шевяков и др. Методы эффективного управления коммерческой деятельностью предприятия раскрыты в работах О.Н. Насечкиной, Л.В. Осиповой, В.А. Петровой и др.

В ходе исследования были определены ключевые направления совершенствования коммерческой деятельности торговых организаций.

Практическая значимость исследования заключается в том, что содержащиеся в работе теоретические положения, а также практические рекомендации и предложения могут быть использованы предприятиями исследуемой сферы для совершенствования своей деятельности и повышения конкурентоспособности.

Структура работы включает в себя введение, три главы основной части раскрывающие теоретические и практические аспекты заявленной темы, вывод и библиографический список.

Работа изложена на 76 страницах, включает 13 таблиц, иллюстрирована 28 рисунками.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Сущность управления коммерческой деятельностью предприятия.....	9
1.2 Роль и показатели эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия .....	16
1.3 Особенности функционирования коммерческой деятельности предприятия в конкурентных условиях.....	23
2 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРОДИНВЕСТ».....	30
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Продинвест» .....	30
2.2 Анализ управленческой и финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Продинвест».....	34
2.3 Оценка текущего состояния и управления коммерческой деятельностью на предприятии ООО «Продинвест» .....	42
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	53
3.1 Мероприятия и рекомендации по управлению коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест» .....	53
3.2 Эффективность предложенных мероприятий на предприятии.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	77

## ВВЕДЕНИЕ

Современные процессы в рыночной экономике России преследуют не только разработку инновационных механизмов формирования и реализации экономических отношений, но и выход российских предприятий на международный рынок, с одной стороны, и привлечение иностранных субъектов хозяйствования к деятельности в России – с другой. На современном этапе развития производственных отношений коммерческая деятельность является основным видом деятельности ряда предприятий, в том числе и сельскохозяйственных. Коммерческая деятельность предусматривает плановую сбытовую политику предприятия, направленную на получение прибыли за счет реализации производимой продукции. Соответственно, коммерческая деятельность требует управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей и задач предприятием, связанных с экономической эффективностью, то есть с получением прибыли. Управленческие методы совершенствуются в связи с изменением производственных условий и производительных отношений: меняются методы организации коммерческой деятельности на предприятии, меняются и методы управления ею.

Одной из важнейших проблем является проблема управления современным предприятием и его коммерческой деятельностью. Очевидно, что традиционные методы управления оказываются недееспособными в новых условиях хозяйствования.

Актуальность темы связана с необходимостью изучения механизмов и инструментов достижения большей эффективности управления коммерческой деятельностью предприятий. На современном этапе развития торговли исследование проблем и особенностей управления коммерческой деятельностью на предприятиях торговли малого и среднего бизнеса является объективной потребностью. В настоящее время коммерческая

деятельность приобретает особое значение в формировании рыночных отношений и развитии основных форм торговли.

Цель любого бизнеса - получение максимально возможной прибыли под воздействием множества факторов и рисков. Выручка создается за счет продажи собственных продуктов и услуг потребителям напрямую или через посредников.

Коммерческая деятельность - это форма товарно-денежных отношений, приносящая прибыль предпринимателям. Это включает распределение и обмен товарными ценностями или услугами, которые помогают развивать и стимулировать высококачественные процессы производства и потребления.

Коммерческая деятельность осуществляется посредством финансово-экономических, юридических и иных взаимоотношений между субъектами сделки. Реализация интересов основного органа происходит в конкурентной среде.

Важно отметить, что коммерческая деятельность не включает прямые производственные процессы. Она включает в себя продажу произведенных товаров, материальную поддержку производства, а также посредническую и торговую деятельность.

Организация и осуществление современной торговли основано на нескольких этапах. В первую очередь, речь идет о необходимости изучения и прогнозирования потребительского спроса на продаваемые товары. Далее идет формирование и оптимизация товарного ассортимента. После этого необходимо оказать рекламно-информационную поддержку торговой деятельности и выбрать наиболее эффективный метод розничной торговли. Завершающий этап - организация оказания торговых услуг покупателям.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организации и управления коммерческой деятельностью ООО «ПродИнвест».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления коммерческой деятельностью предприятия;
- проанализировать коммерческую деятельность ООО «ПродИнвест» и определить недостатки в ее организации и управлении;
- предложить пути совершенствования коммерческой деятельности в ООО «Продинвест».

Объект исследования – ООО «Продинвест».

Предмет исследования – организация и управление коммерческой деятельностью производственных предприятий

В ходе исследования были определены ключевые направления совершенствования коммерческой деятельности производственных организаций.

Информационной базой для исследования послужила учебная и научная литература, периодические издания, а также интернет-ресурсы.

Проблема управления коммерческой деятельностью предприятия раскрыта в научных трудах таких ученых, как К.Р. Семедова, Т.У. Турманидзе, А.Ю. Шевяков и др. Методы эффективного управления коммерческой деятельностью предприятия раскрыты в работах О.Н. Насечкиной, Л.В. Осиповой, В.А. Петровой и др. Подходы к выбору оценки методов управления коммерческой деятельностью предприятия представлены В.В. Лишенко, В.В. Лобановой, Д.В. Мучкиным и др.

Сейчас в научных работах недостаточно освещены вопросы учета современных тенденций в управлении коммерческой деятельностью на отечественных предприятиях. Именно поэтому исследование актуально, ведь правильно подобранный инструментарий значительно повышает положение предприятия и экономики в целом

Методы исследования: теоретические – теоретический анализ научных источников, методы сопоставления и аналогии, синтез и обобщение; эмпирические – оценка эффективности внедрения информационных

технологий, экономический анализ деятельности предприятия, оценка экономической эффективности предложенных методов управления.

Практическая значимость исследования заключается в том, что содержащиеся в работе теоретические положения, а также практические рекомендации и предложения могут быть использованы предприятиями исследуемой сферы для совершенствования своей деятельности и повышения конкурентоспособности.

Структура работы включает в себя введение, три главы основной части раскрывающие теоретические и практические аспекты заявленной темы, вывод и библиографический список.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность управления коммерческой деятельностью предприятия

В современных условиях формирования рыночной экономики, которым свойственны постепенная демонополизация производства и либерализация экономики, сравнение в правах различных форм отношений собственности, рост насыщенности рынка и усиление конкуренции, коммерческая деятельность становится одним из важнейших направлений деятельности. В России в условиях перехода к рыночным отношениям существенно возростала значимость коммерции по обеспечению роста эффективности торговли. Поэтому одной из основных задач коммерческих структур становится овладение стратегией и тактикой коммерции, замена административно-командной системы рыночными связями и переход к договорным отношениям равноправного партнерства и соответствия, при которых принципиально изменяются соответствия.

Коммерческая деятельность – это деятельность, основной целью которой является получение прибыли [21]. Можно сказать, что понятия бизнес и предпринимательство синонимичны. По этой причине экономическое содержание термина «предпринимательская деятельность» является более распространенным, а «бизнес-деятельность» является частным понятием.

Основной объект бизнеса - купля-продажа, в состав бизнес-деятельности входят бизнес-системы, связанные со сменой собственников.

Коммерческие службы могут работать с определенными продуктами, поставщиками или покупателями. Пока есть возможность продавать товары или услуги, их функции необходимы. В данном случае хозяйственная деятельность – это деятельность в области организации купли-продажи продукции, выполнения определенных расчетов для максимизации прибыли.

В экономической литературе и на практике понятию коммерческая деятельность придают разное значение. Так, Е.С. Курбатова дает понятие коммерческой деятельности с точки зрения производимых операций в данном виде производственной деятельности [21]. М.Ю. Иванов дает понятие коммерческой деятельности с точки зрения производимых операций в данном 8 виде производственной деятельности [21]. М.Ю. Иванов дает определение понятию «коммерческая деятельность» с позиции «свободных отношении в условиях рынка» [17]. Согласно мнению О.М. Гусаровой, коммерческая деятельность – это сфера плановой экономики, предусматривающей товароденежные отношения [15]. Экономисты, придерживающиеся этого мнения – В.В. Бочаров [9], Е.Ф. Гончарова [14] и др., считают, что коммерческая деятельность – это спланированное товародвижение – от производителя к потребителю, предусматривающая сложную логистику. По мнению Е.С. Курбатовой, коммерческая деятельность – это процесс реализации производимых предприятием товаров посредством управления, маркетинга и сбыта и т.д. [21].

Отсюда следует, что коммерческая деятельность – достаточно подвижная экономическая категория, так как ориентируется на потребности рынка, постоянно меняющегося под воздействием социально-экономических отношений, предполагающая получение прибыли (выгоды) за счет реализации (сбыта) производимых товаров.

Термин «коммерческая деятельность» или «коммерция», считает Л.Г. Миляева, прошел долгую эволюцию. Первое значение коммерческой деятельности заключается в элементарных действиях купли-продажи [27]. Первоначально, человек, которые имел излишки товара, сбывал его на элементарном уровне – среди своего близкого окружения, затем – зона торговли расширялась – между поселениями, между городами, между регионами, между государствами и т.д. Второе направление коммерческой деятельности – это «наращивание» производственных мощностей за счет спроса на производимый товар. При наличии спроса, возникает потребность

в расширении масштабов производства. То есть расширении коммерческой деятельности.

Ю.А. Наплекова отмечает, коммерческая деятельность – это рынок товаров и услуг, которые подлежат обмену или продаже [30]. Следовательно, посредством купли-продажи услуг или товаров, удовлетворяется спрос потребителей. Если товар или услуга хорошего качества, спрос на него увеличивается. С одной стороны, потребитель получает качественный товар или услугу, обменивая его на деньги, с другой стороны, производитель, получая вознаграждение за произведенный товар или услугу. Получает дополнительные средства для расширения условий его производства в более масштабном виде.

В современных условиях развития рыночных отношений вся деятельность предприятий должна ориентироваться на удовлетворение потребностей и запросов потребителей, а это также должно отразиться на определении коммерческой деятельности предприятий.

В современных условиях рынка, недостаточно просто произвести товар или услугу и предоставить его потребителю. Рынок перенасыщен товарами и услугами. Поэтому производство и реализация товаров и услуг предусматривает постоянную модернизацию условий коммерческой деятельностью с целью совершенствования производимых товаров или услуг. Е.В. Ромат указывает на то, что коммерческой называется тот вид деятельности, который предусматривает получение плановой прибыли за счет реализации производимой продукции. Коммерческая деятельность должна быть основана только на плановой деятельности [39]. То есть коммерческая деятельность – это не просто продажа товаров или услуг, это четкое бизнес-планирование всех торговых операций, которые необходимы для реализации товаров или услуг с целью получения выгоды.

О.Г. Самаркина вводит другое понятие – коммерческая деятельность предпринимательства. Это понятие подразумевает сбытовую политику предприятия, то есть любое получение прибыли за счет

предпринимательской деятельности [41]. В коммерческую деятельность предпринимательства входят не только торговые операции, но и операции, предусматривающие обмен благами (товарами или услуг), операции, предусматривающие только приобретение и сбыт, исключая производство и т.д.

Второй тип, отмечает Н.А. Солодовникова, – производственно-коммерческое предпринимательство. Данный тип предпринимательства предусматривает сбыт только производимой продукции или услуг на предприятии [20].

Для эффективной организации коммерческой деятельности на предприятии необходима грамотная кадровая политика. Кадровый состав, отмечает Т. Шешукова, определяется процессами. Например, малый бизнес предусматривает минимальный штат для производства товаров и услуг, среднее и крупное предпринимательство – подходит к кадровому планированию, исходя из ресурсов предприятия. Чем больше объемы производства, тем больше людей задействовано в коммерческом отделе предприятия [14].

Оборудование для реализации коммерческой деятельности на предприятии оказывает влияние на то, какое месторасположение выбирается руководителем, какой масштаб производственных ресурсов. Так, для небольших предприятий, например, предприятия для оказания косметических услуг, требуется небольшое помещение, которое географически располагается в наиболее населенном пункте – центре города и т.д. Для такого предприятия обычно достаточно несколько квадратов в жилом доме на первом этаже либо небольшое помещение в торговом павильоне. Для более крупных предприятий выбирается помещение, исходя из цели коммерческой деятельности. Так, сельхозпредприятие предусматривает расположение в сельской местности, наличие свободных земель и других производственных ресурсов. Промышленное более крупное

предприятие располагается, как правило, на окраинах городов или больших населенных пунктов.

В коммерческой деятельности управление направлено на развитие маркетинга. Коммерческая деятельность более крупных предприятий не может обойтись в настоящее время без современных методов маркетинга, которые определяют сбытовую политику, привлекают новых потребителей.

Специфика организации рыночной хозяйственной деятельности подчеркивается основными правилами – принципами их реализации.

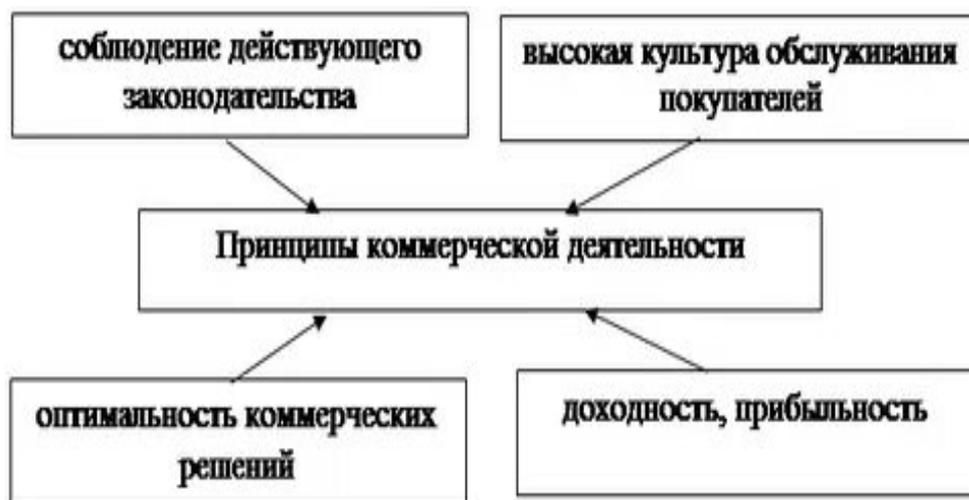


Рисунок 1.1 – Принципы коммерческой деятельности [19]

Рассмотри подробнее принципы коммерческой деятельности:

1. Наличие экономической свободы хозяйствующих субъектов. Свобода коммерческих субъектов будет заключаться в самостоятельном определении объемов и структуры закупок, условий поставок, выборе торговых партнеров;

2. Конкурентная доступность. При появлении на рынке организаций, производящих аналогичные товары, покупателям приходится выбирать, что приводит к борьбе предприятий за долю рынка;

3. Способность адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям;

4. Повысить эффективность производства. Этот принцип тесно связан с достижением главной цели – получением прибыли. Доходы в основном

связаны с освоением новых рынков, увеличением продаж, расширением ассортимента и повышением культуры обслуживания;

5. Уменьшить экономический риск. Осуществление предпринимательской деятельности происходит в условиях изменения правовой базы, налогообложения, кредитных режимов, изменения динамики рынка;

6. Клиентоориентированность. Этот принцип заключается в изучении потребностей и удовлетворении потребностей клиентов;

7. Оптимальность. Он включает в себя принятие лучших бизнес-решений на протяжении всей деятельности компании. Сюда входят, например, выбор поставщиков, формирование классификаций;

8. Соблюдать действующее законодательство [7].

Для решения вышеперечисленных задач требуется беспрепятственное согласование бизнеса и маркетинга, ориентация бизнеса на реагирование на меняющиеся потребности рынка, способность предвидеть бизнес-риски, расстановка приоритетов и индивидуальная инициатива.

Розничная торговля - одна из самых быстрорастущих отраслей. Объем продаж стал неотъемлемой частью экономической деятельности не только во взаимоотношениях между бизнесом и потребителем, но и во взаимоотношениях между предприятиями, предприятиями и странами.

В России торговля - одна из важнейших отраслей экономики. В ней участвуют малые и средние предприятия. Они могут конкурировать друг с другом за счет каналов сбыта, организации доставки, послепродажного обслуживания и других элементов торговли.

В. И. Бросалин и Н. Н. Крылова рассматривают тесную взаимосвязь между коммерческой деятельностью и торговлей и понимают коммерческую деятельность как часть предпринимательской деятельности [4].

Основной целью предпринимательской деятельности является превосходство доходов над расходами, т.е. достижение максимальной прибыли или наибольшей рентабельности.

Коммерческая деятельность по сфере применения делится на два типа: купля-продажа; коммерческая и посредническая. Так или иначе осуществление коммерческой деятельности возможно только при условии экономической свободы ее субъекта. Эта свобода предполагает, что субъекты хозяйствования, участвующие в процессе хозяйственной деятельности, обладают капиталом и могут управлять финансами.

Кроме того, они готовы нести бизнес-риски, связанные с ведением коммерческой деятельности, и способны адаптироваться к быстро меняющимся рыночным условиям и внешней среде. Кроме того, хозяйственная деятельность осуществляется на условиях равноправия партнеров, с упором на максимизацию извлеченной прибыли в текущих экономических условиях.

Учитывая конкретные обстоятельства и характер коммерческой деятельности, можно с уверенностью сказать, что она неотделима от маркетинга. Основная задача хозяйствующего субъекта - производить и продавать товары, востребованные рынком.

В условиях функционирования современной рыночной системы коммерческая деятельность хозяйствующих субъектов должна быть гибкой и адаптируемой. Это позволяет ему эффективно адаптироваться к быстро меняющимся условиям окружающей среды. Важная роль - умение прогнозировать бизнес-риски и определять их негативные последствия.

Под коммерческими рисками понимаются убытки, которые могут возникнуть в процессе хозяйственной деятельности. В процессе планирования деловой активности важно учитывать влияние каждого вида деятельности.

Особое внимание уделяется приоритетам и личной инициативе. В конечном итоге осуществление коммерческой деятельности всегда направлено на получение положительных результатов (извлечение прибыли) и связано с высокой степенью ответственности за их результаты.

Характерными чертами функционирования коммерческой деятельности, считает Е.В. Ромат, являются комплексность, системность, объективность и эффективность, позволяющие сформировать эффективную систему управления. Посреди всех функций бизнес-системы компании коммерческая функция играет главную роль, так как позволяет делать бизнес-процессы поставки и сбыта товаров (ресурсов, продукции, услуг) [39]. Отсюда следует, что эта функция влияет на формирование особенностей деятельности торговых предприятий как организованных субъектов хозяйственно-экономических отношений, поскольку она является основой коммерческой деятельности.

Таким образом, коммерческая деятельность представляет собой процесс реализации товаров и услуг для получения прибыли. Коммерческая деятельность является наиболее распространенной формой предпринимательской деятельности (более 70% всех предприятий). При этом она является наиболее сложной, так как связана с необходимостью осуществления комплекса мер по организации производства, сбыту, обслуживанию, транспортировке, приобретению и хранению товаров, оказанию услуг, выполнению работ и т. д.

## 1.2 Роль и показатели эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия

В современных реалиях, когда экономика страны переживает различные кризисные явления, такие как сокращение производства и снижение обеспеченности сырьем, когда каждый хозяйствующий субъект сталкивается с проблемой продолжения осуществления деятельности из-за неотъемлемого воздействия различных рисков, эта проблема в современности наиболее актуальна в мире.

Роль и показатели эффективности управления хозяйственной деятельностью предприятия - эффективность методов, средств, приемов и

затрат на повышение эффективности использования ресурсов организации во всех видах деятельности, в том числе и в инвестициях.

В основе управления эффективностью лежит система показателей, используемых для оценки результатов деятельности предприятия, а также затрат, связанных с ней. По результатам анализа эффективности можно оценить, насколько эффективно работает предприятие, каковы возможные пути улучшения его работы. При этом эффективность предприятия оценивается по отношению к целям, которые были поставлены перед ним [12].

Исходя из направленности факторов, их можно разделить на две группы:

- положительные факторы – те факторы, которые благоприятно влияют на деятельность предприятия;
- негативные факторы, которые неблагоприятно влияют на деятельность предприятия.

Также существует деление факторов на субъективные и объективные:

- субъективные факторы напрямую зависят от деятельности людей, организаций, учреждений, отделов и т.д.;
- объективные факторы не зависят от людей – это могут быть различные природные катаклизмы или техногенные катастрофы.

Следует перечислить факторы, влияющие на эффективность управления коммерческой деятельностью предприятия.

Таблица 1.1 – Факторы, влияющие на эффективность управления коммерческой деятельностью предприятия [36]

Факторы	Пример факторов
Отраслевые	Общие и структурные характеристики отрасли в структуре народного хозяйства
Экстенсивные	Рост объема используемых трудовых ресурсов, сырья, топлива, материалов
Интенсивные	Рост фондоемкости, трудоемкости, производства, капиталоемкости, материалоемкости
Народнохозяйственные	Научно-технический прогресс, социально-экономические тенденции развития народного хозяйства

Структурно-организационные	Организационная структура сбыта, производства, снабжения и т.д.
Общие	Состояние материально-технической базы
Особые	Факторы риска и неопределенности
Специфические	Соотношение между формами управления и методами управления, соотношение между формами организации управления и т.д.
Территориальные	Природно-географические показатели, климатические условия

Данная комплексная классификация хороша, в первую очередь, тем, что она показывает влияние на производительность предприятия, а на ее основе можно корректировать, сохранять, дополнять и всячески преобразовывать эффективность деятельности предприятия.

Одной из наиболее важных классификаций факторов влияния на эффективность деятельности производства является деление факторов на внешние и внутренние.

Внутренние факторы зависят только от производства внутри предприятия, на внешние факторы предприятие повлиять не в силах.

Внешние факторы делятся на четыре основные группы, а именно:

1. Политические и правовые факторы. Разнообразные изменения законодательного характера могут по-разному влиять на процесс и результаты производства деятельности предприятия:

- изменения в налоговом законодательстве;
- политическая расстановка сил;
- поведение государства на международной арене;
- политические условия в иностранных государствах;
- отношения между правительством и деловыми кругами;
- размер государственного бюджета;
- денежно-кредитная политика;
- федеральные выборы;
- правительственные расходы и т.д.

2. Экономические факторы. Состояние предприятия и мощь его производства зависит во многом от того, в каком состоянии на данный момент находится экономика. Макроэкономические условия будут в целом определять состояние предприятия и его продукта на рынке. Негативные экономические условия приведут к снижению спроса и предложения. Позитивные изменения в экономике усилят позиции предприятия на рынке и повысят уровень его конкурентоспособности. Для конкретных предприятий следует проводить анализ различных экономических показателей, таких как курс обмена валют, процентные ставки, темпы экономического роста, процент инфляции и т.д.

3. Социально-культурные факторы, присущие обществу будут определять стиль, темп работы, жизни, потребления. Данные факторы воздействуют практически на все предприятия. При развитии новых технологий, развивается и потребитель, требуя новых видов товаров и услуг, что, в свою очередь, заставляет предприятия выводить новую стратегию и концепцию производства.

4. Технологические факторы. Технологии 21 века внедряют операционные системы практически везде – производство, автомобилестроение, компьютеры, роботизированные станки, военно-промышленный комплекс и т.д. В связи с этим, грамотные менеджеры должны оценивать риски внедрения новых технологий в своё производство, чтобы не отставать от времени.

Особое значение на эффективность деятельности предприятия оказывает и платежеспособный спрос. Для того, чтобы производить ту или иную продукцию или предлагать какие-либо услуги, для этого должен существовать платежеспособный потребитель.

Экономические фазы также оказывают сильнейшее влияние на эффективность деятельности предприятия. Во времена кризиса темпы производства предприятия обычно превышают темпы спроса на изготавливаемый продукт или предоставляемую услугу. Реализация

продуктов не успевает за производством. В этот момент начинают сокращаться инвестиции в запасы товаров, а это еще больше влияет на сокращение сбыта. Сокращаются доходы, соответственно, значительно или, в крайнем случае, абсолютно сокращается прибыль [29].

Также стоит сказать и о внутренних факторах влияния. К основным таким факторам следует отнести следующее:

- величина и структура расходов производства;
- состояние имущества и финансовых средств;
- состав и структура выпускаемой продукции, ее доля в спросе;
- отраслевая принадлежность предприятия [31].

Успешность предприятия также во многом зависит от уровня выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Недостаточно только лишь выпускать какой-либо продукт, также следует большое внимание уделить клиентоориентированности, в связи с чем выработать нужную модель производства продукта или предоставления услуг.

Следует также помнить о постоянных и переменных расходах для того, чтобы обеспечить наиболее высокий уровень эффективности деятельности предприятия. Переменные расходы прямо пропорциональны объемам производства, к ним относятся расходы на сырье, материалы, транспортировку продукции, энергию и т.д. к постоянным расходам следует отнести аренду или приобретение оборудования и помещений, рекламу, зарплату работникам и т.д.

На рисунке 1.2 представлены основные показатели эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия [17].



Рисунок 1.2 – Основные показатели эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия

Для успешной работы предприятия необходимы определенные ресурсы, которые могут быть использованы для производства продукции, а затем реализованы на рынке. Однако эти ресурсы ограничены, поэтому необходимо уметь их рационально использовать. Ресурсы предприятия – это совокупность материальных, трудовых и финансовых средств, которыми располагает предприятие для осуществления своей деятельности. Эти ресурсы являются основным условием производства товаров, выполнения работ и оказания услуг.

При этом необходимо учитывать, что в современных условиях хозяйствования на предприятии должен быть создан такой запас свободных денежных средств, который гарантировал бы его финансовую устойчивость, а значит и возможность бесперебойного осуществления производственной и коммерческой деятельности. В то же время при формировании резерва на покрытие возможных потерь от обесценивания долгосрочных финансовых вложений необходимо принимать во внимание не только уровень доходности, но и степень риска, связанный с их вложением. Резерв предстоящих расходов и платежей, как правило, создается в тех случаях,

когда расходы, не связанные с производственной деятельностью, носят единовременный характер.

Не стоит забывать о составе и структуре финансовых средств, а также правильно подобранная стратегия для управления ими. Чем большими финансовыми средствами обладает предприятие, соответственно, и прибылью, тем больше оценивается его устойчивость на рынке и тем выше его конкурентоспособность. Также стоит верно распределять прибыль по структуре ее распределения. Должно быть выделено место для правильного распределения доли прибыли, направленной на дальнейшее развитие производства.

Поэтому финансовая устойчивость предприятия во многом зависит от оценки использования ее прибыли. Анализ использования прибыли стоит проводить в двух основных направлениях:

- финансирование текущей деятельности, что заключается в улучшении состоянии ликвидности, формировании оборотных активов, укреплении платежеспособности и т.д.;
- инвестиции.

В процессе принятия решений используются экономические, социальные, политические, правовые, технические, технологические, экологические, организационные, моральные и другие факторы. При этом необходимо учитывать, что каждый из указанных факторов имеет свой вес, который может быть различным у разных групп участников. Поэтому оценка деятельности предприятия должна осуществляться с учетом индивидуальных весовых коэффициентов факторов.

Из всего выше сказано следует то, для того, чтобы оценить эффективность управления коммерческим предприятием необходимо выявить и проанализировать все показатели эффективности. В процессе анализа необходимо провести группировку показателей по признаку значимости для менеджмента предприятия с целью выявления наиболее значимых показателей. Далее необходимо произвести анализ каждого

показателя эффективности по каждому из критериев, выявить отклонения показателей от нормативных значений.

### 1.3 Особенности функционирования коммерческой деятельности предприятия в конкурентных условиях

Особенностями функционирования коммерческого предприятия в конкурентных условиях является следующее:

- уметь организовывать людей и способствовать их продуктивному труду на рабочем месте;
- соблюдать субординацию;
- четко определять и понимать цели и задачи, стоящие перед организацией;
- уметь выслушивать чужое мнение и принимать здравую критику;
- позиционировать себя как часть предприятия [24].

Абсолютно любая деятельность, также, как и коммерческая, обладает определенной направленностью и формируется для достижения поставленных целей, в том числе и целей конкурентоспособности и строится на основе следующих принципов:

- полное равноправие торговых партнеров по поставкам товаров;
- хозяйственная самостоятельность поставщиков и покупателей;
- строгая материальная и финансовая ответственность сторон за выполнение принятых обязательств.

Главные функции коммерческой деятельности представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Главные функции коммерческой деятельности

Инновационная функция – это: функция, которая способствует процессу генерации новых идей (технологии, организации, управления), проведению исследований и разработок, созданию новых товаров или услуг и т. д. Организационно-распорядительные функции связаны с установлением четких взаимосвязей в системе управления, распределением между работниками прав, обязанностей и ответственности. Производственно-технологические функции включают в себя создание условий для осуществления процесса производства, обеспечение его необходимыми средствами производства. К ним относятся также вопросы организации управления производством и его обслуживания. Личное представляет собой самореализацию предпринимателя как личности через достижение целей, удовлетворение, которое приходит от его работы.

Рассмотрим основные элементы, представленные на рис. 1.4, отражающие содержание хозяйственной деятельности в условиях конкуренции.

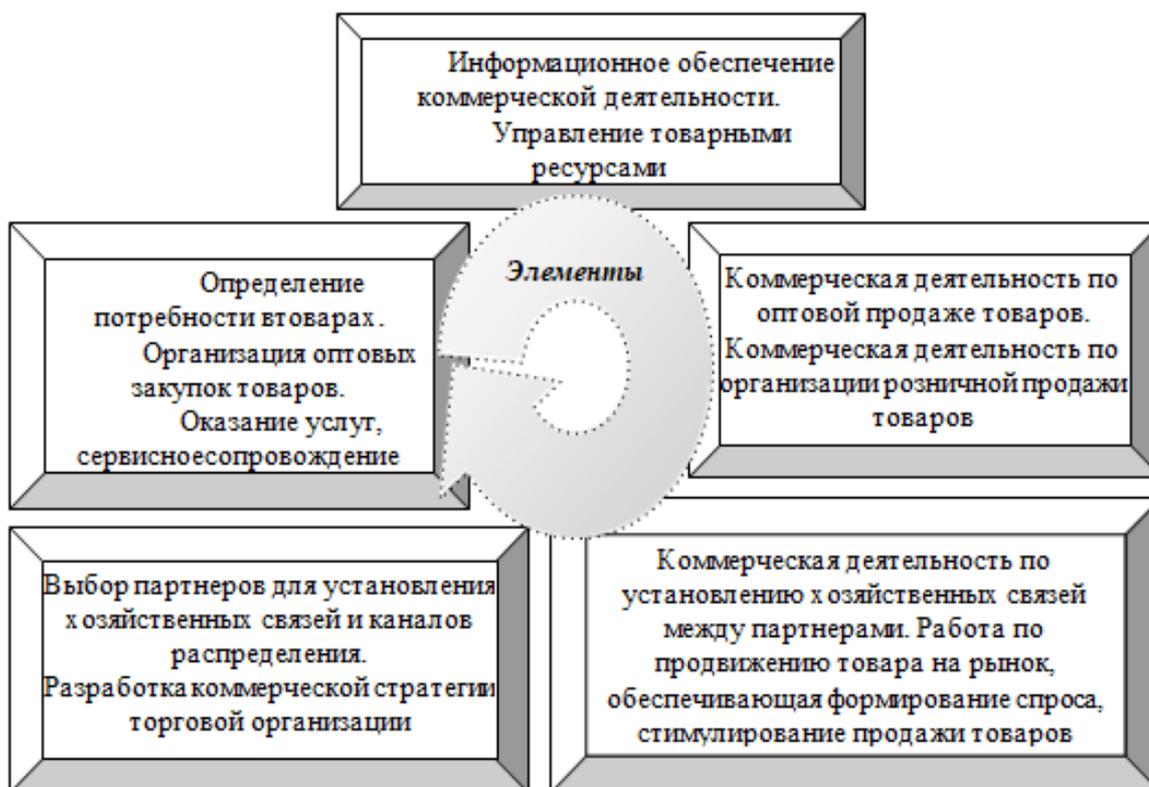


Рисунок 1.4 – Основные элементы, отражающие содержание коммерческой деятельности предприятия в конкурентных условиях

Задачи функционирования коммерческого предприятия в конкурентных условиях представлены на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Задачи функционирования коммерческого предприятия в конкурентных условиях

Коммерческая деятельность также имеет определенные стратегии, которые тесно связаны со стратегиями развития торговых предприятий.

Заявленной целью стратегии является удовлетворение потребностей потребителей посредством торговой деятельности, обеспечение конкурентного преимущества на рынке, получение прибыли от реализации товаров в соответствии с потенциальными возможностями торговых компаний [10].

Стратегия не постоянна, она периодически корректируется в соответствии с изменением экономической политики и условий внешней

среды. Стратегия деловой активности предприятия имеет две характеристики: первая - это условия выхода фирмы на товарный рынок; вторая - ее развитие на рынке. В условиях выхода на новые рынки коммерческая деятельность торговых предприятий направлена на увеличение доли рынка и минимизацию издержек товарооборота.

Структура хозяйственной деятельности, при которой компания взаимодействует с внешней средой, представлена на рис. 1.6.

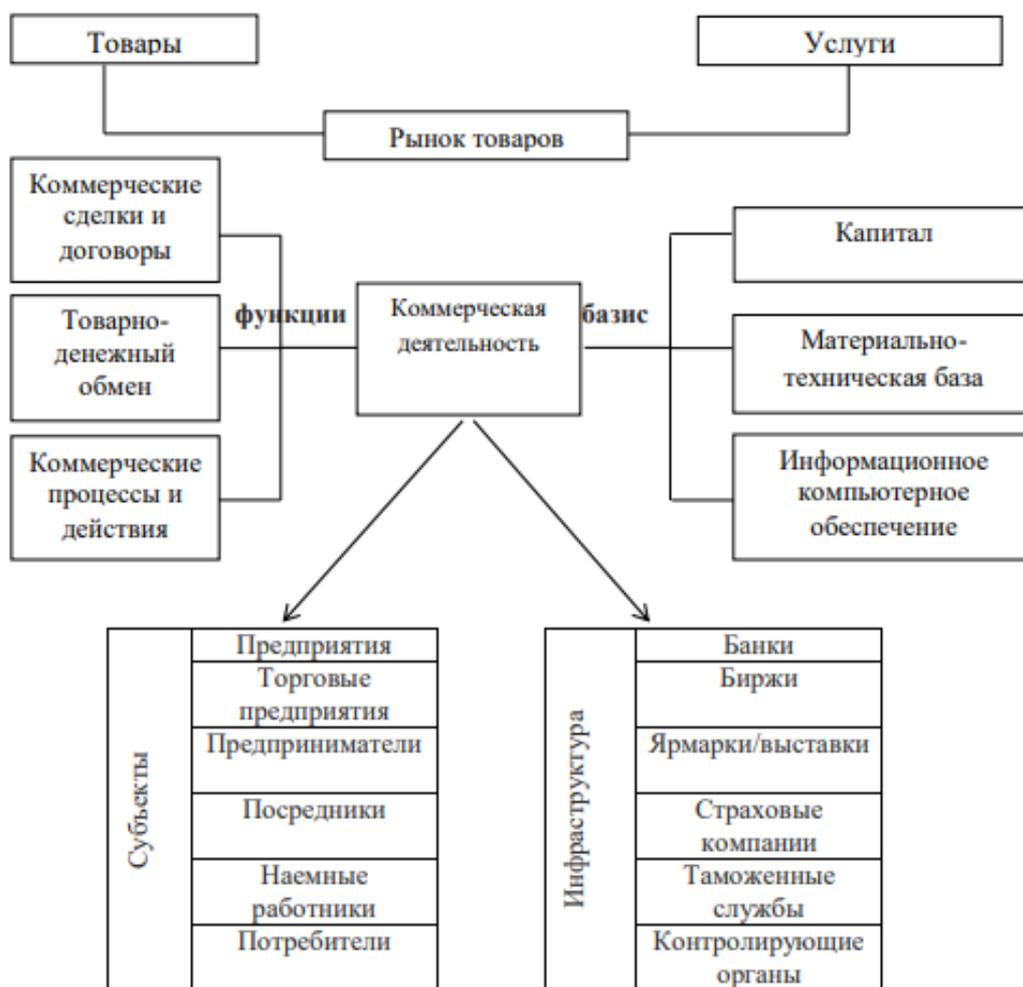


Рисунок 1.6 – Структура коммерческой деятельности предприятия при взаимодействии с внешней средой

Для обеспечения надлежащего функционирования потребительских рынков необходимо существование предприятий и служб, которые опосредуют коммерческие сделки.

Большинство национальных экономик нашего времени используют модели рыночных отношений. Для такой среды характерны свободные агенты, ценообразование, параметры, зависящие от соотношения спроса и предложения, степень конкуренции. Меняющиеся рыночные условия требуют от компаний гибкого подхода, адаптируя свои механизмы работы к окружающей среде и требованиям потребителей. Управление хозяйствующим субъектом требует профессионального подхода со стороны руководства или предпринимателя к организации процессов внутри предприятия.

Менеджмент – довольно широкое понятие. Она выделена в отдельную дисциплину, основной целью которой является создание максимально эффективной операционной системы для компании. В то же время у руководства есть много областей, в которых можно решать отдельные административные задачи.

Поэтому руководитель компании может выбрать любую стратегию выхода на международный рынок. Главное, какое преимущество даст ему используемая модель и как это повлияет на стабильность долгосрочной деятельности компании.

В условиях рыночной экономики предприятие, как правило, осуществляет свою деятельность на основе хозяйственного расчета, под которым понимается система экономических отношений по поводу распределения и использования прибавочного продукта, созданного в процессе производства, на базе самофинансирования, самокупаемости и экономического стимулирования.

Также на сегодняшний день объективными предпосылками для совершенствования процесса управления коммерческой деятельностью предприятий выступает развитие маркетинговых тенденций, ведь маркетинговый подход является теоретической базой, определяющей границы управленческой деятельности предприятия.

Таким образом, система управления коммерческой деятельностью требует сочетания управленческих и технологических инноваций, основывающихся на взаимосвязанной системе принципов специализации, синхронности, ритмичности и адаптивности.

Следовательно, можно сделать вывод, что специфика хозяйственных предприятий, работающих в конкурентных условиях, заключается прежде всего в интеллектуальной деятельности энергичного и предприимчивого человека.

## 2 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРОДИНВЕСТ»

### 2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Продинвест»

Компания ООО «Продинвест» - или Общество с ограниченной ответственностью «Продинвест» - зарегистрирована 18 августа 2005 года по адресу 658201, Алтайский Край, г. Рубцовск, ул. Калинина, д.9. Налоговый орган - межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №16 по Алтайскому краю.

Компания функционирует в соответствии с Гражданским кодексом, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими нормативно-правовыми актами, на которых основывается коммерческая деятельность компании в Российской Федерации. Общество имеет банковский счет в ПАО «Сбербанк», имеет круглую печать.

Основной вид деятельности ООО «Продинвест» - производство нерафинированных растительных масел и их фракций.

ООО «Продинвест» также зарегистрирована в таких категориях:

- Выращивание зерновых культур
- Выращивание зернобобовых культур
- Производство рафинированных растительных масел и их фракций
- Производство крупы и гранул из зерновых культур
- Производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий.

Клиентами ООО «Продинвест» являются предприятия и хозяйства Алтайского края, Новосибирской области, Кемеровской области, Красноярского края и Омской области.

Организационная структура ООО «Продинвест» представлена на Рисунке 2.1.

Генеральный директор, осуществляет общее руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия ООО «Продинвест».

В непосредственном подчинении у генерального директора: главный бухгалтер, заместитель генерального директора и начальник отдела продаж.

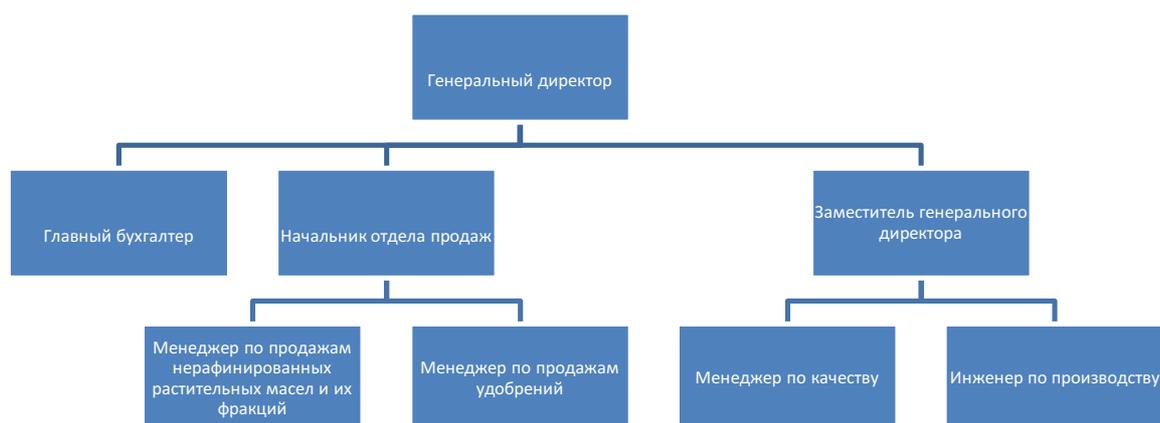


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Продинвест»

Численность персонала ООО «Продинвест» составляет 45 человек. Так как предприятие осуществляет свою деятельность в отрасли сельского хозяйства, для которой характерен сезонный порядок работы, то часть сотрудников, в частности инженеры по обработке посевов, принимаются на временную работу. Директор выполняет свои обязанности на основании устава компании, при этом выполняет оперативное руководство и занимается планированием деятельности и утверждает годовые планы ремонтных и восстановительных работ. Принимает и увольняет сотрудников, несет ответственность за всю деятельность компании.

Сотрудничество с менеджерами по продажам осуществляется на основании гражданско-правовых договоров.

В таблице 2.1 приведем SWOT-анализ компании ООО «Продинвест».

Таблица 2.1 – SWOT-анализ ООО «Продинвест»

	Возможности	Угрозы
	<p>1. Появление новых поставщиков и каналов сбыта, выход на новые рынки;</p> <p>2. Активная государственная аграрная политика, проводимая на федеральном и региональном уровнях, предоставление субсидий;</p> <p>3. Постоянные открытия в области селекции, появление новых культур;</p> <p>4. Тенденция развития отрасли способствуют развитию бизнеса.</p>	<p>1. Конкуренция со стороны сельскохозяйственных предприятий соседних областей;</p> <p>2. Постоянное увеличение арендной платы за склады может снизить прибыльность;</p> <p>3. Неблагоприятные погодные условия могут значительно изменить сроки и стоимость.</p>
Сильные стороны	<p>1. Расширение ассортимента и появление новых видов продукции, используя достижения современных ученых в области селекции, а также опыт и квалификацию сотрудников предприятия;</p> <p>2. Признание предприятия на местном рынке, как надежного партнера, позволит расширить круг поставщиков и каналов сбыта и выйти на новые рынки;</p> <p>3. Высокая рентабельность продукции позволит получать различные гранты и государственную поддержку, как перспективное, динамично развивающееся предприятие.</p>	<p>1. За счет длительного пребывания на рынке, большого опыта работы и качества предоставляемой продукции возможно подавление новых предприятий - конкурентов, предоставляющих более дешевую продукцию;</p> <p>2. Возможность создавать резервы продукции на имеющихся складах, чтобы покрывать ее дефицит неурожайные времена.</p>
Слабые стороны	<p>1. Слабая мотивированность персонала может аннулировать усилия, прилагаемые государством на поддержку малого бизнеса в области сельского хозяйства;</p> <p>2. Слабая маркетинговая политика может не позволить наладить связи с новыми поставщиками из-за недостаточности достоверной информации как о контрагентах предприятия, так и о самом предприятии на внешнем рынке.</p>	<p>1. Влияние погодных условий может снизить уровень сбыта продукции;</p> <p>2. Низкая заинтересованность сотрудников в развитии предприятия и большой объем проникновения на рынок новых фирм может привести к потере кадрового персонала.</p>
1. Возможность торговать продукцией круглый год (наличие хранилищ и холодильников);		
2. Высокий уровень квалификации персонала;		
3. Большой опыт работы, надежный поставщик производимой продукции;		
4. Высокая рентабельность и качество продукции.		
1. Сезонный характер поступления основного потока денежных средств;		
2. Ассортимент перестает соответствовать тенденции изменения покупательских предпочтений;		
3. Недостаточное финансирование маркетинга, включая рекламу, снижает возможности привлечения новых покупателей, и как следствие, товарооборот.		

SWOT-анализ позволил изучить существующие на рынке возможности и взвесить все имеющиеся способности ООО «Продинвест», были выявлены угрозы, которые могут подорвать позиции предприятия.

Таким образом, ближайшие перспективы предприятия – это выход на новые рынки сбыта, расширение ассортимента продукции, получение государственной поддержки в виде субсидий. С другой стороны, опасность представляет неразвитость маркетинговой политики на предприятии, большое количество «фирм-аналогов», выпускающих более дешевую продукцию, а так же специфика сельскохозяйственной отрасли, а именно: сезонность работ.

Специализация предприятия – продажа нерафинированных растительных масел и их фракций. ООО «Продинвест» предлагает комплексные и инновационные решения в области производства нерафинированных растительных масел и их фракций.

Далее необходимо провести PEST-анализ (табл. 2.2), с помощью которого можно оценить основные политические, экономические, социальные и технические факторы, оказывающие влияние на деятельность компании.

Таблица 2.2 – PEST-анализ ООО «Продинвест»

Факторы	Возможности	Угрозы
Р - Политические	Сокращение количества компаний в связи с ужесточением законодательства в отношении ведения хозяйственной деятельности предприятий; ужесточение налоговой политики государства	Влияние санкций, которые снижают возможности развития компании и приводят к росту себестоимости.
Е – Экономические	Расширение рынка услуг и увеличение клиентской базы, расширение фондов и роста показателя качества жизни. Активная поддержка государства агропромышленного комплекса, развитие импортозамещения создает условия для стабильного роста сельхозтоваропроизводителей	Влияние инфляции и платёжеспособности населения на показатель прибыли компании

S – Социальные	Увеличение клиентской базы на фоне перспективы увеличения рынка сельского хозяйства	Снижение уровня оплаты труда и как следствие платежеспособности населения
Г Технологические	Расширение технологической базы, оборудования	Для обновления технологического оборудования необходимы финансовые вложения, позволяющее поддерживать конкурентоспособность компании

Согласно представленному PEST-анализу, ООО «Продинвест» не имеет проблем с наймом персонала, высокими налогами, но, с другой стороны, у компании высокая доля издержек на новое оборудование, общий спад экономики также отрицательно влияет на деятельность организации.

Кроме изученных факторов, на деятельность компании ООО «Продинвест» оказывают влияние действие конкурентов и клиентов.

## 2.2 Анализ управленческой и финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Продинвест»

Рассмотрим количественные и качественные характеристики персонала предприятия (табл. 2.3). Среднесписочная численность персонала предприятия сокращается на протяжении последних трех лет, что связано с процессами автоматизации производства и снижения потребности в персонале.

Таблица 2.3 – Динамика и структура штатной среднесписочной численности работников ООО «Продинвест» в 2019-2021 гг.

Подразделение	Среднесписочная численность, чел			Абс. изм., чел.	Темп прироста, %	Структура, %			Изменение структуры
	2019 г	2020 г	2021 г			2019 г	2020 г	2021 г	
Управление	4	5	5	-	-	10	11,9	11,1	1,1
Основной персонал	27	30	33	6	22,2	67,5	71,4	73,3	5,8

Вспомогательный персонал	9	7	7	-2	-22,2	22,5	16,7	15,6	-6,9
Итого	40	42	45	-5	12,5	100	100	100	-

Как видно из таблицы 2.3, в рассматриваемый период штатная численность и структура работников ООО «Продинвест» изменяется. В основном сокращение касается вспомогательного персонала, который снижается на 2 человека или 22,2%. Численность управленческого персонала увеличилась на 1 штатную единицу, а основной производственный персонал вырос за период 2019-2021 годы на 6 человек или 22,2%.

Доля управленческого персонала изменяется незначительно всего на 1,1 % с 10,0% до 11,1%, в то время как структура персонала, занятого в производстве, изменяется: доля основного производственного персонала увеличивается на 5,8% до 73,3% и сокращения вспомогательного персонала на 6,9% до 15,6%. Изменение структуры персонала определяется характером процессов развития производства, а именно увеличения современного оборудования, которое требует меньшего участия человека. Трудоемкость производства сокращается.

С начала 2022 г. предприятия Алтайского края, занимающиеся выпуском пищевой продукции, сохранили объемы производства практически на уровне аналогичного периода прошлого года, но заметного прироста удалось добиться в масложировом секторе. Об этом сообщает управление региона по пищевой, перерабатывающей промышленности и биотехнологиям. В 2022 г. в регионе выросли показатели производства нерафинированного растительного масла – на 31%, рафинированного растительного масла – на 19,7% [43].

Из всех препятствий, с которыми ежедневно сталкивается малый бизнес в исследуемом сегменте, наиболее опасным можно считать конкурентов из-за стремительного роста рынка.

Конкуренты были отобраны по виду аналогичной деятельности и местоположению. Основными конкурентами ООО «Продинвест» являются:

ООО «Агролен», ООО «Новые технологии» и ООО «Ас-Агро» ввиду их близкого месторасположения и схожего ассортимента.

Конкурентные преимущества ООО «Продинвест» и конкурентов представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Конкурентные преимущества ООО «Продинвест» и конкурентов

Фактор	Удельный вес	ООО «Продинвест»	ООО «Агролен»	ООО «Новые технологии»	ООО «Ас-Агро»
1. Качество обслуживания	0,1	0,7	0,9	0,5	0,3
2. Цена	0,1	0,7	0,9	0,8	0,2
3. Качество товаров	0,1	0,6	0,9	0,4	0,2
4. Месторасположение	0,1	0,8	0,5	0,9	0,7
5. Имидж	0,1	0,7	0,8	0,7	0,3
6. Реклама	0,1	0	0,5	0,2	0
7. Ассортимент	0,1	0,5	0,8	0,6	0,5
8. Партнёрство с другими компаниями	0,1	0	0,9	0,8	0

Конкурентное преимущество «качество обслуживания», «цена» и «качество товаров» являются основными в исследуемом сегменте и в этой связи следует отметить, что удельный вес этих преимуществ у ООО «Продинвест» выше по сравнению с такими конкурентами как ООО «Новые технологии» и ООО «Ас-Агро», однако, они значительно меньше, чем у ООО «Агролен».

Но несмотря на высокие показатели, описанные выше, стоит обратить внимание на ассортимент, что является немаловажным фактором, влияющим на уровень успешности бизнеса (рисунок 2.2).

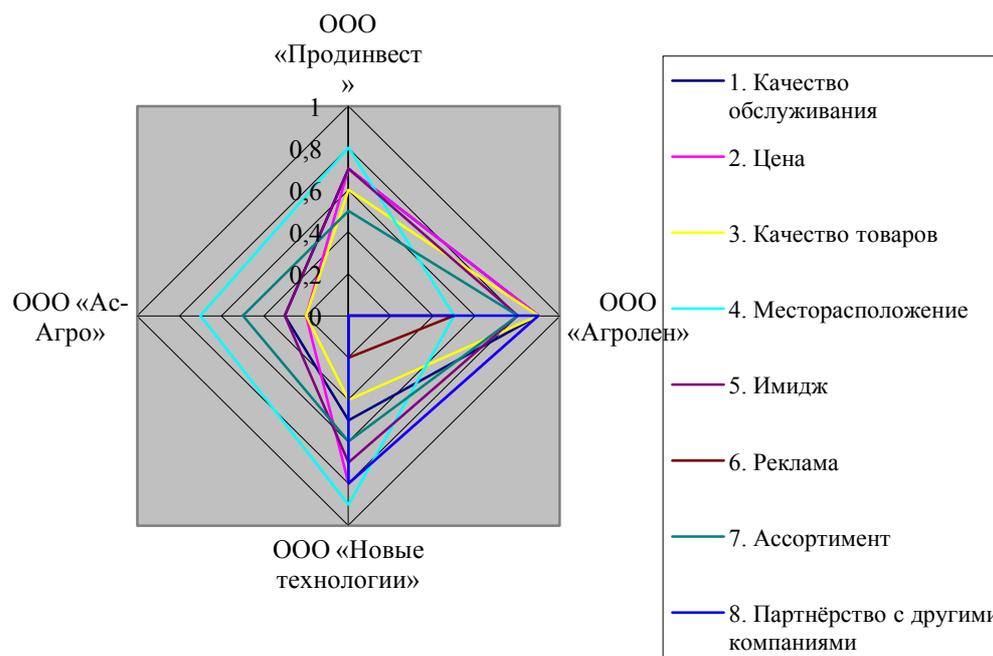


Рисунок 2.2 – Многоугольник конкурентоспособности

Одним из преимуществ предприятия является удобство расположения и близость к нему, это играет немаловажную роль. ООО «Продинвест» удобно расположен, к нему можно доехать любым удобным транспортом. Фасад имеет хороший вид, заметную вывеску и удобный вход с улицы. Внутреннее помещение функционально удобно для клиентов, работающего персонала и имеет эстетичный вид.

Итак, к основным преимуществам предприятия относятся:

- удобное расположение;
- высокое качество товаров;
- профессиональный подход к обслуживанию клиентов.

Важную роль при формировании заинтересованности и для удержания потенциальных клиентов играет грамотное использование описанных выше преимуществ.

Сбыт продукции в ООО «Продинвест» осуществляется с помощью сформированных и освоенных каналов сбыта (рисунок 2.3).

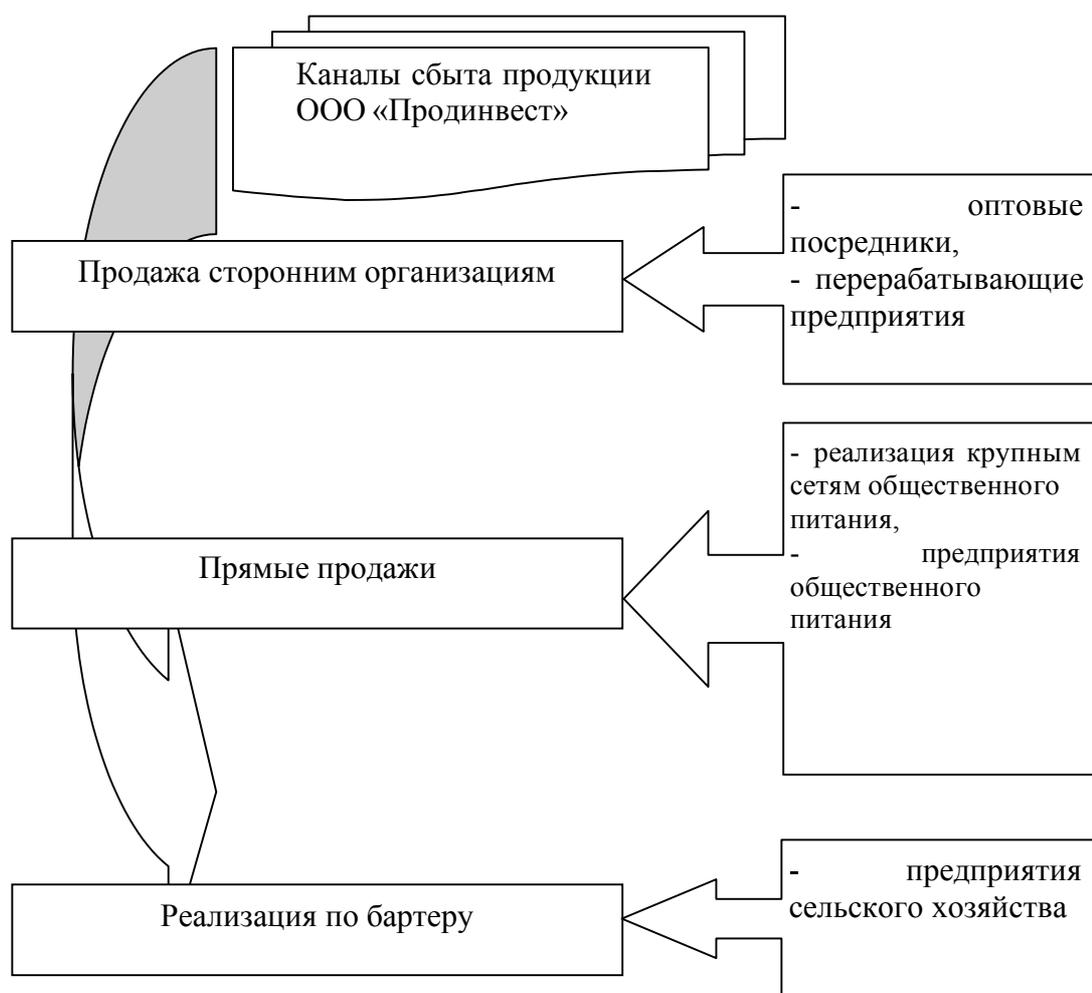


Рисунок 2.3 – Каналы сбыта продукции ООО «Продинвест»

Проведем оценку технико-экономических показателей ООО «Продинвест» (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Техничко-экономические показатели ООО «Продинвест», в тыс. руб.

Показатель	2019	2020	Изменение		2021	Изменение	
			абс.	отн		абс.	отн.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	6 588	14 900	8 312	126,2	23 709	8 809	59,1
Себестоимость продукции, работ, услуг	9 140	13 681	4 541	49,7	22 756	9 075	66,3
Прибыль от продаж	- 2 552	1 219	3 771	147,8	953	-266	-21,8
Прочие доходы	3 915	2 379	- 1536	-39,2	1 446	-933	-39,2
Прочие расходы	732	2 994	2 262	309	1 590	- 1 404	-46,9
Прибыль до налогообложения	631	604	-27	-4,28	809	205	33,9
Текущий налог на прибыль	126	120	-6	-4,76	161	41	34,17
Чистая прибыль	505	484	-21	-4,16	648	164	33,88

Анализируя таблицу 2.5, можно сделать следующие выводы:

Выручка от реализации ООО «Продинвест» за анализируемый период показала положительную динамику на протяжении всего анализируемого периода. Это связано с тем, что компания расширяет рынок присутствия. Рост показателя прибыли положительно влияет на финансовое состояние компании.

С ростом показателя выручки также увеличился показатель себестоимости, с суммарным ростом в 116%. Данный рост вызван также приростом расширением рынка и увеличением числа клиентов. Рост себестоимости отрицательно сказывается на итоговом финансовом результате.

Необходимо отметить, что соотношение показателя выручки и себестоимости свидетельствует о том, что оказываемые услуги стали менее затратными. Так если в 2019 году на 1 рубль выручки приходилось 138,74 коп. в себестоимости, то по итогам 2021 года показатель сократился и составил 95,98 коп., что привело к положительному показателю прибыли от продаж.

ООО «Продинвест» работает, генерируя положительную величину финансового результата до налогообложения.

Основные финансовые показатели представим на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Динамика финансовых результатов компании

Компания по итогам всех трех периодов имеет чистую прибыль, которая в 2019 году составила 505 тыс. рублей, в 2020 – 484 тыс. рублей, а в 2021 показала рекордное значение в 648 тыс. рублей. Чистый финансовый результат с 2019 по 2021 увеличился на 22,1%, в связи с ростом количества продаж нерафинированных растительных масел и их фракций, что является положительной тенденцией и позитивно сказывается на эффективности работы компании.

Далее рассмотрим подробнее динамику изменений основных финансовых показателей за анализируемый период (рис. 2.5).

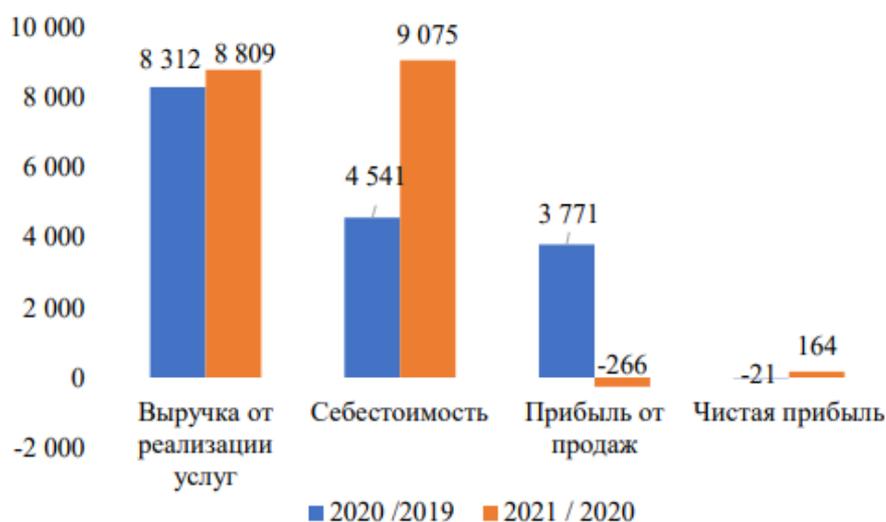


Рисунок 2.5 – Динамика темпов роста финансовых результатов, тыс. руб.

Анализируя рисунок 2.6, можно отметить, что в связи с тем, что темп роста себестоимости больше показателя выручки, в 2021 снизился темп роста прибыли от продаж. Показатель себестоимости является ключевым фактором, который оказывает влияние на показатель прибыли от продаж.

Компания ООО «Продинвест» за анализируемый период имеет как прочие доходы, так и прочие расходы, которые также оказывают влияние на итоговый финансовый результат.

На рисунке 2.7 представим динамику прочих доходов и расходов компании, которые оказывают влияние на показатель чистой прибыли.

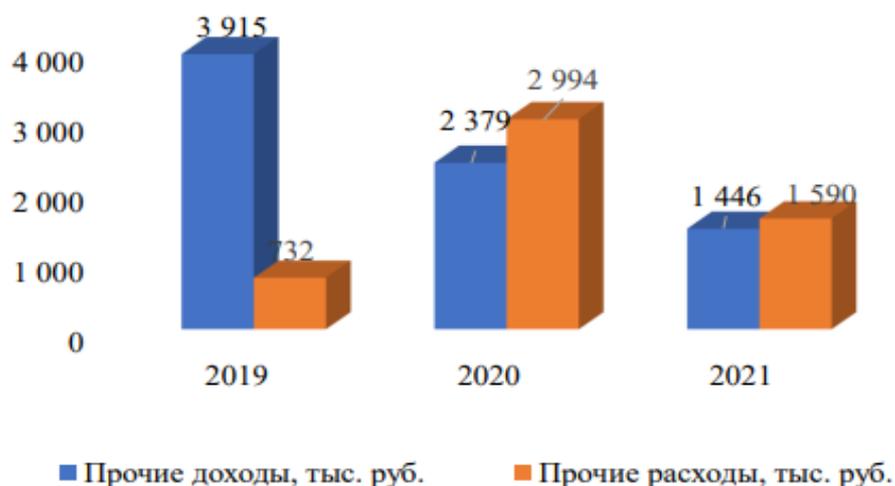


Рисунок 2.7 – Динамика прочих доходов и расходов компании

К прочим расходам компании относятся расходы поиск и подбор кадров (так как в компании отсутствует полноценная кадровая служба); на обучение персонала, штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности и т.п.

Проведем анализ показателей рентабельности компании (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ показателей рентабельности ООО «Продинвест»

Показатель	2019	2020	2021
Рентабельность продаж, %	-38,74	8,18	4,02
Рентабельность производства, %	-27,92	8,91	4,19
Рентабельность активов, %	1,09	0,60	0,86
Рентабельность собственного капитала, %	-76,74	-134,49	279,44

Показатели рентабельности компании имеет низкое значение, а в некоторых периодах и вовсе отрицательное (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Динамика показателей рентабельности ООО «Продинвест», %

Рентабельность продаж демонстрирует тенденцию к росту. В 2019 г. данный показатель составлял -38,74% тогда как к концу 2020 г. вырос до 4,02%. Использование активов компании является рентабельным. Рентабельность имущества ООО «Продинвест» демонстрирует тенденцию к снижению. В 2019 г. данный показатель составлял 1,09%, в 2020 г. – 0,86%.

Таким образом, выручка от реализации ООО «Продинвест» за анализируемый период показала положительную динамику на протяжении всего анализируемого периода. Компания по итогам всех трех периодов имеет чистую прибыль, которая в 2019 году составила 505 тыс. рублей, в 2020 – 484 тыс. рублей, а в 2021 показала рекордное значение в 648 тыс. рублей. Чистый финансовый результат с 2019 по 2021 увеличился на 22,1%.

### 2.3 Оценка текущего состояния и управления коммерческой деятельностью на предприятии ООО «Продинвест»

Коммерческая деятельность ООО «Продинвест» осуществляется в несколько этапов:

1. На первом этапе ООО «Продинвест» осуществляет поиск клиентов, с которыми будут заключены договоры на поставку продукции.

При этом используется метод анализа и прогноза конъюнктуры рынка. С помощью этого метода устанавливается возможность реализации товаров в условиях дефицита или избытка. Для прогнозирования конъюнктуры используются различные методы: метод экспертных оценок, метод корреляционного анализа, метод прямого счета и т. д. В процессе анализа конъюнктуры выявляются факторы, влияющие на спрос и предложение, и дается их оценка.

2. На втором этапе осуществляется поставка продукции клиентам.

3. На третьем этапе осуществляется отгрузка продукции и оформление документов, необходимых для отгрузки.

4. На четвертом этапе, после оплаты продукции, осуществляется ее доставка.

5. На пятом этапе производится расчет за продукцию.

6. На шестом этапе оформляются документы, необходимые для получения продукции.

По желанию заказчика на его имя могут быть оформлены заказы на закупку продукции у поставщиков, с которыми он работает. В этом случае поставки осуществляются в соответствии с заявками, которые поступают от заказчика. Все заказы хранятся в базе данных предприятия. Для этого используется специальное программное обеспечение. Это позволяет существенно ускорить поиск необходимой информации и обеспечить более удобный доступ к ней.

Управление коммерческой деятельностью компании ООО «Продинвест» представляет собой рыночно-ориентированную систему, предполагающую не только организацию взаимосвязанных структур процессов, в которых участвуют предприятия, но и их связь со всеми зарубежными

В процессе управления коммерческой деятельностью следует учитывать, что в условиях рыночной экономики коммерческие предприятия имеют дело со многими партнерами. Поэтому необходимо обеспечить такие условия для осуществления коммерческой деятельности, чтобы ее результаты были стабильны, были обеспечены соответствующие ресурсы, а взаимоотношения между предприятиями были бы взаимовыгодными.

Принципы построения управления коммерческой деятельностью предприятия представлены на рисунке 2.9.

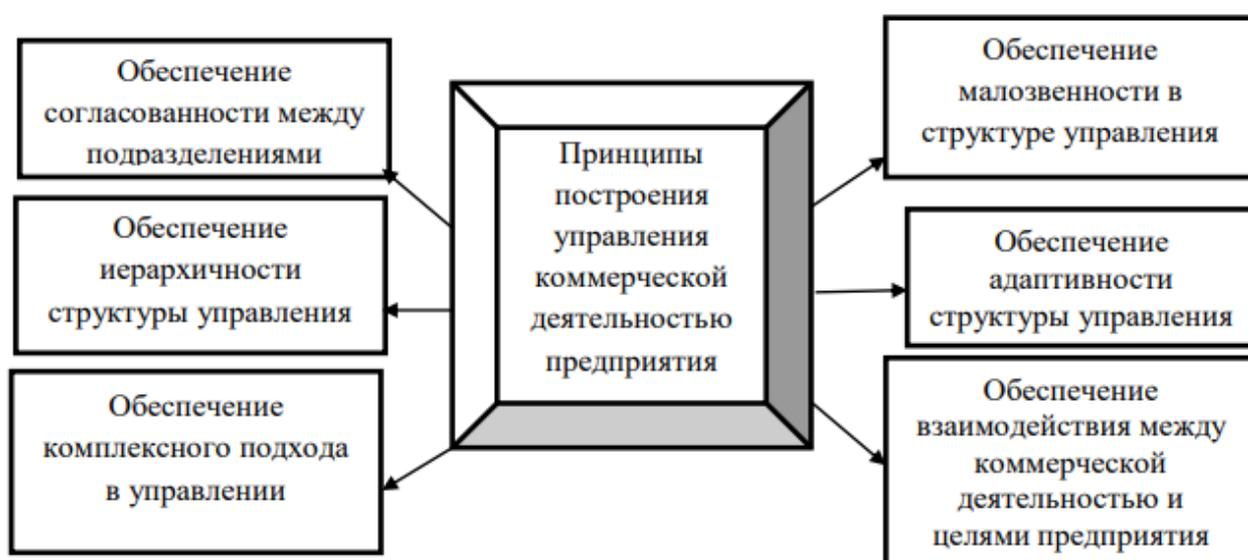


Рисунок 2.9 – Принципы построения управления коммерческой деятельностью предприятия

Деятельность торгового предприятия ООО «Продинвест» связана с предпринимательством и бизнесом. Это определяет новый уровень качества и экономического роста на рынке. Поэтому должна быть создана организационная структура управления хозяйственной деятельностью предприятия. Если предприятие имеет развитую инфраструктуру, то есть сеть дочерних компаний, филиалов, представительств, то это дает возможность осуществлять эффективную хозяйственную деятельность. В этом случае руководитель должен иметь возможность делегировать

ответственность на более низкий уровень управления. При этом следует учитывать, что для эффективного управления предприятием нужно иметь не только менеджеров, но и специалистов, которые будут готовить для них управленческие решения.

Система управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест» состоит из ряда подсистем: управления сбытом, управления закупками, управления финансами, кадровой политики, маркетинга, логистики, рекламы, правового обеспечения, управления качеством, менеджмента персонала, планирования, организации производства, контроля. Оценка текущего состояния и управления коммерческой деятельностью на предприятии ООО «Продинвест» состоит из четырех подсистем.

На рисунке 2.10 представлена схема структуры элементов системы управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест».

Так же, на предприятии ООО «Продинвест» существуют методы управления коммерческой деятельностью в виде: административные методы, организационные методы, экономические методы и правовые методы.



Рисунок 2.10 – Структура элементов системы управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест»

На рисунке 2.11 представлена диаграмма процентного соотношения использования данных методов на предприятии.

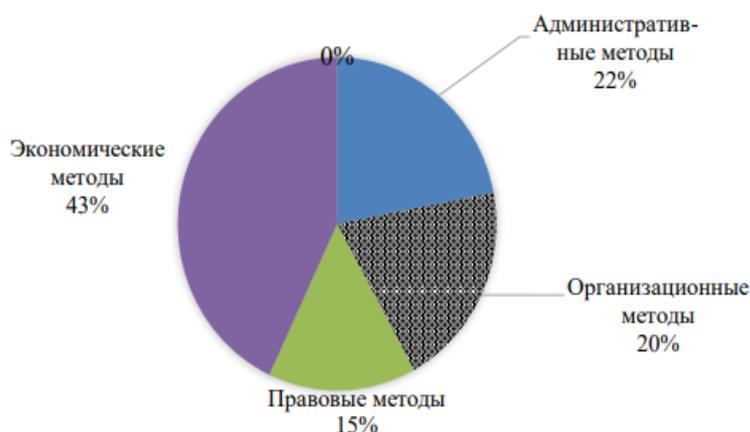


Рисунок 2.11 – Диаграмма процентного соотношения использования административных, организационных, экономических и правовых методов на предприятии

Управление коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест» включает на каждом этапе коммерческой деятельности:

- анализ и оценку конъюнктуры рынка;
- разработку бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;
- организацию продаж продукции;
- контроль за выполнением плана реализации продукции, поступления денежных средств;
- определение эффективности коммерческой деятельности и финансовых результатов и т.д.

В целях реализации намеченных целей и выполнения поставленных задач в ООО «Продинвест» разработана организационная структура управления предприятием.

Соответственно, для системы управления коммерческой деятельностью необходимо:

1. Выбор, разработку и внедрение рациональной системы оплаты труда.
2. Формирование системы стимулирования работников предприятия.

3. Выявление и учет факторов, влияющих на мотивацию труда работников.

4. Совершенствование системы мотивации труда и стимулирования персонала.

5. Совершенствование форм и системы вознаграждения за труд.

6. Совершенствование структуры вознаграждения за результаты труда.

7. Внедрение эффективной системы контроля за оплатой труда.

На рисунке 2.12 представлена схема управления на предприятии ООО «Продинвест».

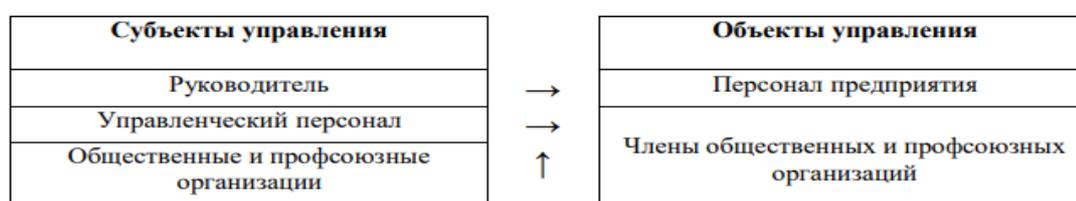


Рисунок 2.12 – Схема управления на предприятии ООО «Продинвест»

На предприятии ООО «Продинвест» из всех прочих элементов маркетинга существуют следующие: реклама в газете, по радио и по телевидению; участие в ежегодных выставках; скидки на предлагаемую заказчикам продукцию. Следует отметить, данные действия имеют довольно таки системный характер, так как, управленческие решения по маркетинговым воздействиям принимаются одним лицом (генеральным директором), который принимает непосредственное участие в процессах снабжения и сбыта.

По результатам оценки текущего состояния и управления коммерческой деятельностью на предприятии ООО «Продинвест» по эффективности управления коммерческой деятельности можно сделать вывод, что в целом коммерческая деятельность ООО «Продинвест» повышает свою эффективность и приносит прибыль.

Тем не менее, на наш взгляд, необходимы улучшения показателей работы предприятия путем совершенствования ассортимента,

организационной структуры предприятия, реализации активных мероприятий по продвижению товаров на рынке, а также по расширению объемов продаж за счет привлечения новых клиентов.

На рисунке 2.13 представлены задачи по управлению коммерческой деятельности на предприятии ООО «Продинвест».

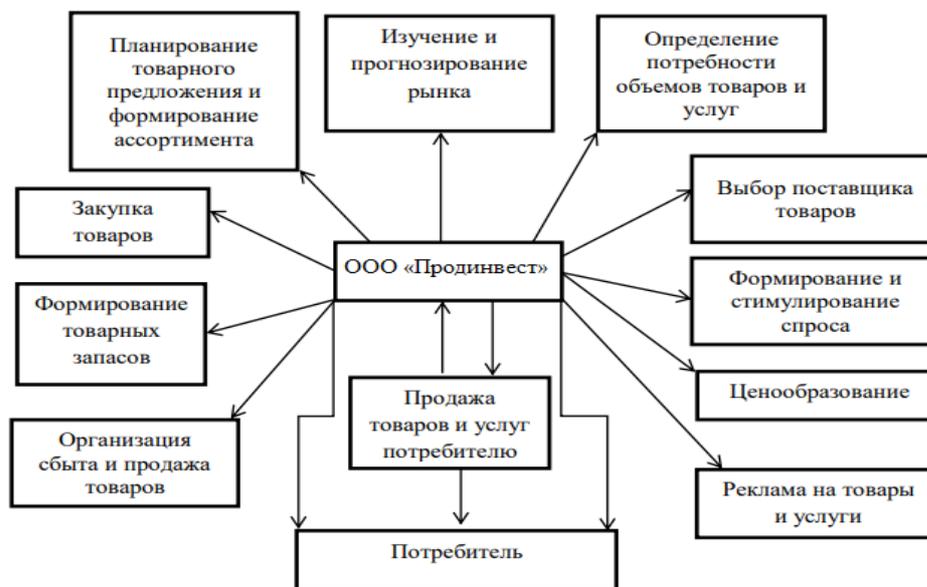


Рисунок 2.13 – Задачи по управлению коммерческой деятельности на предприятии ООО «Продинвест»

Анализ коммерческой деятельности предприятия подразумевает под собой оценку экономических и финансовых показателей. Основные показатели деятельности компании представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ показателей коммерческой деятельности ООО «Продинвест»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2021 г. (в %)	
				к 2019 г.	к 2020 г.
Объем производства продукции (работ, услуг), тыс. руб.	6588	14900	23709	260	59
Фонд оплаты труда (тыс. руб.)	4200	6253	8965	113	43
Средняя заработная плата (руб.)	17500	19300	24100	38	25
Показатели эффективности использования персонала:					
Производительность труда (тыс.руб.)	329,40	551,85	764,81	132	39

Темп роста заработной платы	1,30	1,49	1,43	10	-4
Темп роста производительности труда	1,40	1,68	1,39	-1	-17
Коэффициент опережения	1,08	1,13	0,97	-10	-14
Среднегодовая стоимость основных средств, в том числе:					
– основные средства (тыс. руб.)	120	154	130	-10	-14
Показатели эффективности использования основных средств:					
Фондоотдача, Фо (руб.)	54,90	96,75	182,38	76	88
Фондоемкость, Фе (руб.)	0,018	0,010	0,005	-43	-47

Анализируя таблицу 2.7, можно отметить, что за анализируемый период наблюдается рост объемов реализованной продукции, численность сотрудников, увеличение фонда оплаты труда. Положительная динамика данных показателей сказалась на росте производительности труда, который по итогам 2021 года составил 132% по отношению к 2019 году и 39% по отношению к 2020 году. Замедление темпа роста обусловлено не пропорциональным увеличением фонда оплаты труда к показателю объема выполненных услуг в 2020 году, что сказалось на показателе опережения темпов роста производительности труда к заработной плате. За 2021 год данный показатель был равен 0,97, что на 14% меньше, чем в 2020 году и на 10% меньше, чем в 2019.

Показатели эффективности использования основных средств, а именно фондоотдача увеличилась по итогам 2021 на 164%. Фондоемкость – это обратный показатель фондоотдачи, который свидетельствует сколько рублей основных средств приходится на реализацию продукции. Данный показатель за анализируемый период имеет тенденцию к снижению, что обусловлено отсутствием увеличения основных средств и наращиванием объема реализуемой продукции.

Показатели ликвидности ООО «Продинвест» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ ликвидности ООО «Продинвест»

Показатель	Норма	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,20	0,002	0,028	0,010
Коэффициент текущей ликвидности	>2,00	0,992	0,999	1,007
Коэффициент общей ликвидности	>1,00	0,575	0,556	0,614

На графике 2.14 представим наглядно динамику показателей ликвидности компании.

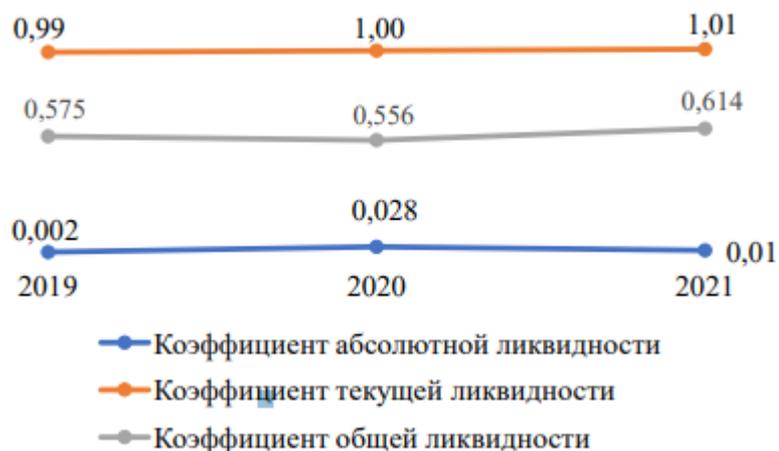


Рисунок 2.14 – Динамика показателей ликвидности ООО «Продинвест»

На протяжении анализируемого периода норма по коэффициенту общей ликвидности не выполнялась. Вместе с тем, тенденция изменения коэффициента общей ликвидности является положительной. Суммируя результаты анализа, можно сделать вывод, что анализируемая компания демонстрирует существенные проблемы с обеспечением приемлемого уровня платежеспособности.

Далее проведем анализ финансовой устойчивости ООО «Продинвест». Рассчитанные коэффициенты представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Продинвест»

Показатель	Норма	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	-0,008	-0,001	0,007
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,5$	1,008	1,001	0,993
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\leq 1$	-125,4	-738,4	148,1
Коэффициент финансовой устойчивости	$> 0,7$	-0,008	-0,001	0,007

Коэффициент автономии не соответствует установленной норме, что свидетельствует финансовой неустойчивости компании.

Коэффициент финансовой имеет тенденцию к уменьшению, что говорит об улучшении финансового состояния по данному критерию.

На рисунке 2.15 представим динамику показателей финансовой устойчивости ООО «Продинвест».

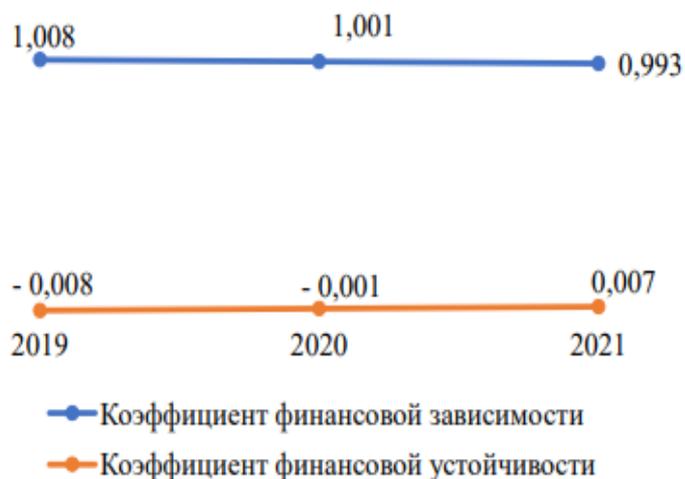


Рисунок 2.15 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Продинвест»

Коэффициент финансовой устойчивости характеризует, какая часть имущества компании финансируется за счет собственных и долгосрочных источников. За 2019-2021 гг. данный показатель не соответствовал норме, но тенденция наблюдается положительная.

Анализ показателей деловой активности ООО «Продинвест» представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Продинвест»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка, тыс. руб.	6588	14900	23709
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	49615	58321	69576
Среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.	114	137	142
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	49615	58321	69576
Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. руб.	-705	-260	214
Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс. руб.	50320	58580	69362
Среднегодовая стоимость запасов, тыс. руб.	1	1	1
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	49184	57396	68334
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	41124	46299	51402
Коэффициенты оборачиваемости:			
– имущества	0,133	0,255	0,341
– внеоборотных активов	57,78	108,75	166,96
– оборотных активов	0,133	0,255	0,341

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
– собственного капитала	-9,345	-57,418	110,79
– заемного капитала	0,131	0,254	0,342
– запасов	13176	29800	47418
– дебиторской задолженности	0,134	0,260	0,347
– кредиторской задолженности	0,160	0,322	0,461

Отрицательные значения оборачиваемости собственного капитала лишены экономического смысла, поскольку выручку пришлось делить на фактически отсутствующий у компании собственный капитал. В целом показатели финансовой устойчивости компании демонстрируют тенденцию к росту. Это свидетельствует об улучшении ситуации.

Таким образом, за 2019-2021 год показатель роста выручки опередил рост показателя себестоимости, что отрицательно сказалось на показателе прибыли от продаж.

Как видно из представленного анализа коммерческая деятельность компания имеет ряд проблем:

- высокую долю кредиторской и дебиторской задолженности;
- высокий показатель себестоимости оказываемых услуг;
- слабая маркетинговая политика может не позволить наладить связи с новыми поставщиками из-за недостаточности достоверной информации как о контрагентах предприятия, так и о самом предприятии на внешнем рынке.

Таким образом, для обеспечения эффективности управления коммерческой деятельности предприятия ООО «Продинвест» систематически осуществлять ее комплексный анализ, включающий финансово-экономический анализ показателей работы предприятия и маркетинговый анализ рыночной среды и торгового предприятия в ней. Предприятию для максимизации прибыли необходимо постоянно искать пути повышения эффективности коммерческой деятельности.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Мероприятия и рекомендации по управлению коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест»

Важным направлением совершенствования информационного обеспечения управления коммерческой деятельности предприятия ООО «Продинвест» является внедрение автоматизированной технологии получения и обработки информации. При этом, на первое место выдвигается проблема организации хранения информации, так как именно от этого зависит эффективность работы пользователей информации и оперативность поиска необходимых сведений. В настоящее время в организациях внедряются системы автоматизации обработки информации на базе персональных компьютеров, что позволяет существенно повысить эффективность управления за счет возможности комплексного использования всех имеющихся средств вычислительной техники.

В настоящее время в условиях рыночной экономики возрастает роль договоров. Договор является одной из наиболее важных форм организации хозяйственной деятельности и средством реализации хозяйственных связей между субъектами рынка. Заключение договора является одним из главных звеньев, обуславливающих существование рынка, а также важным средством регулирования рыночных отношений.

Для обеспечения эффективной договорной работы предприятия ООО «Продинвест» необходимо грамотное составление договоров, как с поставщиками, так и с покупателями, т.е. заключение договоров на наиболее выгодных для фирмы условиях.

Разработка и применение тех или иных мер по повышению эффективности управления коммерческой деятельностью определяется конкретными условиями (внутренними и внешними), в которых действует

предприятие ООО «ПродИнвест» (рис. 3.1). С точки зрения организации управления коммерческая деятельность предприятия может быть рассмотрена как система, которая состоит из нескольких взаимосвязанных подсистем. Эти подсистемы, в свою очередь, делятся на элементы, каждый из которых выполняет определенную функцию. Управление коммерческой деятельностью предприятия осуществляется с помощью ряда управленческих подсистем, которые, в конечном счете, формируют систему управления предприятием.

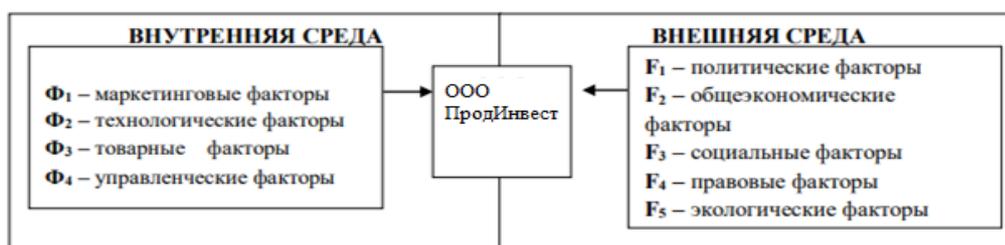


Рисунок 3.1 – Условия эффективного управления коммерческой деятельности предприятия ООО «ПродИнвест»

В результате предприятие получает возможность высвободить часть средств, направляемых на погашение долгов, и в то же время сохранить конкурентоспособность на рынке. Как правило, эта схема применяется в случае, когда фирма находится в тяжелом финансовом положении. Сокращение штата управленцев приводит к снижению расходов на их содержание, что позволяет предприятию снизить издержки. При этом, если предприятие находится на стадии становления, такое решение может быть оправданным.

Для этого разрабатываются такие критерии и показатели, как производительность труда, прибыль, рентабельность, объем продаж, оборачиваемость оборотных средств, экономия затрат на производство продукции, повышение качества продукции, рационализация технологии производства, снижение себестоимости продукции. В этой связи в последнее время все чаще внедряются системы премирования, основанные на

премировании по результатам труда. Такие системы обычно применяются в тех подразделениях, где результаты труда работников связаны с конечными результатами деятельности предприятия (например, в отделах сбыта, снабжения и т. п.).

К основным рекомендациям повышения эффективности управления коммерческой деятельности предприятия ООО «Продинвест» относятся:

- улучшение информационной обеспеченности предприятия;
- совершенствование используемого в производстве и в управленческой сфере оборудования;
- совершенствование финансовой обеспеченности предприятия;
- обеспечение эффективной договорной работы;
- расширение и углубление ассортимента в зависимости от требований рынка;
- оптимизация политики цен и скидок на товар;
- выбор и ведение удачных рекламных компаний;
- минимизация всех видов накладных расходов, в том числе и на хранение и транспортировку товаров;
- эффективный выбор поставщиков;
- расширение рынка сбыта;
- выбор наилучших вариантов использования прибыли.

На рисунке 3.2 представлен алгоритм формирования повышения эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия.

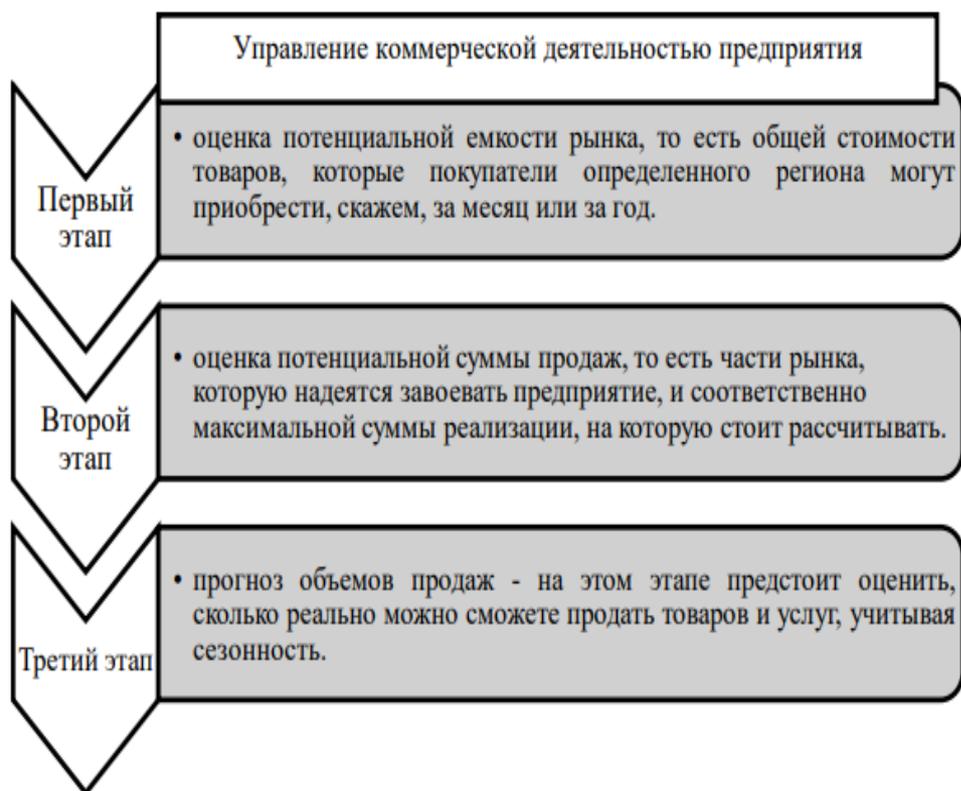


Рисунок 3.2 – Алгоритм формирования повышения эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия

Управление коммерческой деятельностью включает в себя комплекс мероприятий, направленных на достижение результатов, связанных с извлечением прибыли. В основе управления коммерческой деятельностью лежит система методов и способов, которые позволяют определить место и роль каждого предприятия в системе управления экономикой страны.

Мероприятия и рекомендации по управлению коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест» представлены в таблице приложения 1.

На рисунке 3.3 представлены принципы и методы управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест».

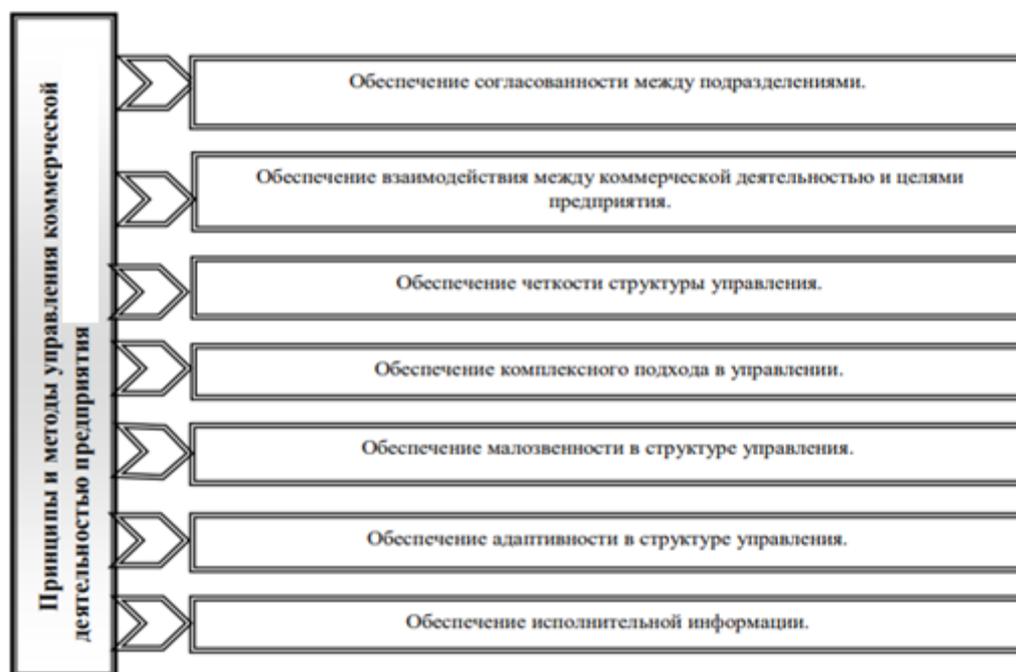


Рисунок 3.3 – Принципы и методы управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест»

Поэтому компания ООО «Продинвест» управляет своим бизнес-процессом исходя из изначального принципа сугубо рыночной ориентации. Он считает, что мониторинг и исследовательская работа по внешней среде должны отдавать приоритет структуре коммерческих подсистем. Усилия по исследованию и влиянию на покупателей и поставщиков должны быть связаны с единой системой маркетинга. Кроме того, позиционирование коммерческой деятельности на рынке означает, что критерием принятия тех или иных решений об акциях и распродажах должна быть четкая осведомленность о потенциальных покупателях и моделях их покупательского поведения.

Система управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест» должна быть рыночно-ориентированной системой, что означает не только организацию взаимосвязанной структуры вовлеченных в нее процессов предприятия.

Выполнение функций управления хозяйственной деятельностью всегда требует определенного времени и усилий, поэтому управляемые объекты

доводятся до заданного или желаемого состояния. То есть это набор логически взаимосвязанных управленческих действий, обеспечивающих достижение целей путем преобразования ресурсов на входе в продукты или услуги на выходе из системы. В свою очередь, увеличение прибыли может быть достигнуто за счет снижения расходов, повышения качества предоставляемых услуг, расширения спектра предлагаемых услуг и т.д. В процессе управления хозяйственной деятельностью используются различные методы и инструменты, позволяющие оптимизировать затраты и минимизировать риски.

Ключевой задачей управления хозяйственной деятельностью ООО «Продинвест» является рациональное использование имеющегося потенциала организации, эффективное внедрение бизнес-процессов и достижение бизнес-результатов, как правило, максимизация прибыли. Понимание процесса управления хозяйственной деятельностью организации и его взаимосвязи с экономическим развитием предприятия позволяет определить направления совершенствования системы управления предприятием.

На практике, однако, управление хозяйственной деятельностью организации представляет собой процесс, который далеко не всегда приводит к достижению поставленных целей. Одна из причин этого - отсутствие у руководства предприятия четких представлений о том, что такое управление хозяйственным процессом и как оно должно осуществляться. Так, например, не каждый менеджер может определить, чем отличаются функции управления организацией от функции менеджмента.

На рис. 3.4 показан подход к формированию этапов модели системы управления хозяйственной деятельностью.

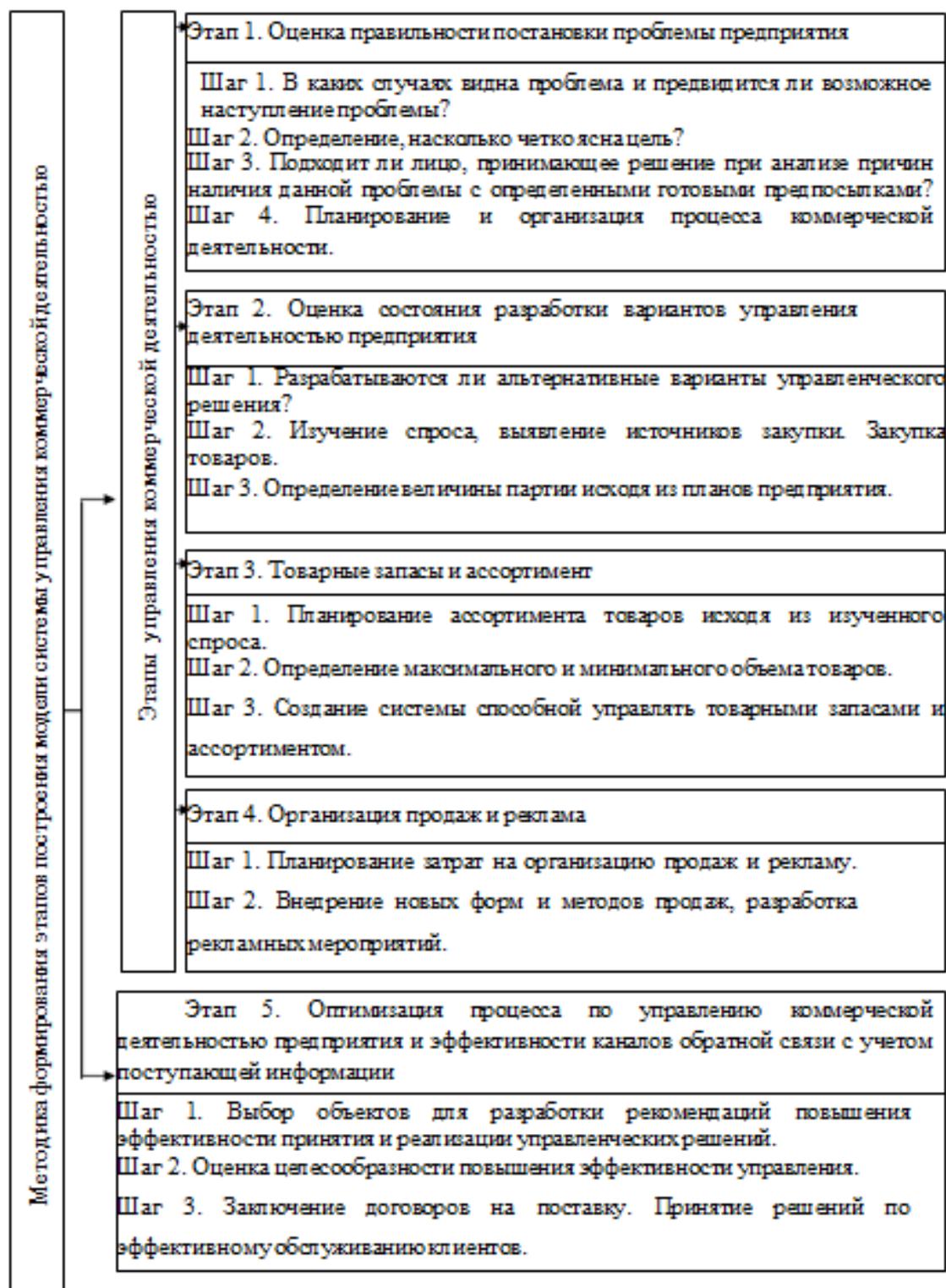


Рисунок 3.4 – Методика формирования этапов построения модели системы управления коммерческой деятельностью

На начальном этапе построения модели управления ООО «Продинвест» предложена классификация резервов повышения эффективности ее деятельности на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Резервы эффективности модели управления ООО «Продинвест»

В основе концепции лежит рассмотрение предприятия как единой системы, где все составляющие взаимосвязаны и взаимозависимы. Система должна быть гибкой, чтобы реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка. Под эффективностью понимается соотношение между результатами деятельности и затратами на их достижение. Если же предприятие не в состоянии обеспечить высокий уровень эффективности, то оно, естественно, не может быть успешным.

В выявлении и реализации резервов эффективности развития ООО «Продинвест» используемая концепция внутрифирменного управления предполагает: приоритет экономических методов, выработку единого информационного обеспечения, важность кадровой составляющей. В качестве основных компонентов интегрированной системы должны быть созданы: система управления ресурсами предприятия; система управления

производством и затратами; система планирования и прогнозирования; система контроля и регулирования; информационная система.

На рисунке 3.6 представлена модель системы управления коммерческой деятельностью ООО «Продинвест».



Рисунок 3.6 – Модель системы управления коммерческой деятельностью ООО «Продинвест»

Особенность предприятия, как системы состоит в том, что оно может существовать лишь при условии активного взаимодействия с внешней средой.

Особенностью предприятия ООО «Продинвест», как системы это, что оно является искусственной системой, созданной человеком для личных интересов, прежде всего совместного труда.

В системе управления ООО «Продинвест» важная, самостоятельная роль отведена подсистеме контроллинга. В настоящее время в условиях жесткой конкуренции, нестабильности экономики, в связи с бурным развитием информационных и коммуникационных технологий, а также в целях повышения эффективности деятельности предприятий, внедрения и использования новых подходов к управлению, необходимо уделять больше внимания процессам контроллинга. Контроллинг - это система управления предприятием, которая обеспечивает управление процессами, связанными с принятием решений.

Следовательно, предприятие должно постоянно стремиться к тому, чтобы его ассортимент был сбалансированным. Сбалансированность обеспечивает удовлетворение запросов потребителей, но только в том случае, если она основывается на изучении спроса на товары и услуги. В противном случае предприятие будет получать неудовлетворенный спрос и в результате будет нести убытки.

Для обеспечения сбалансированности необходимо проводить систему мероприятий по разработке новых товаров, совершенствованию старых, внедрению новых методов продажи и обслуживания покупателей. В результате этой работы предприятие может получить возможность поддерживать сбалансированность на высоком уровне. Однако, не всегда эта задача решается успешно, т.к. не все предприятия способны оперативно реагировать на изменения в спросе, вовремя принимать решения о разработке товаров и их производстве.

На рисунке 3.7 представлена оптимизированная организационно-экономическая модель системы управления ООО «Продинвест» с учетом резервов эффективности ее деятельности.

В настоящее время применение маркетинга в качестве метода управления предприятием предполагает не только совершенствование системы управления, но и развитие системы маркетинга, которая должна стать неотъемлемой частью системы управления. В этом случае можно говорить о формировании маркетинговой информационной системы (МИС). МИС предприятия является системой сбора, хранения, обработки и распространения информации для обеспечения принятия управленческих решений.

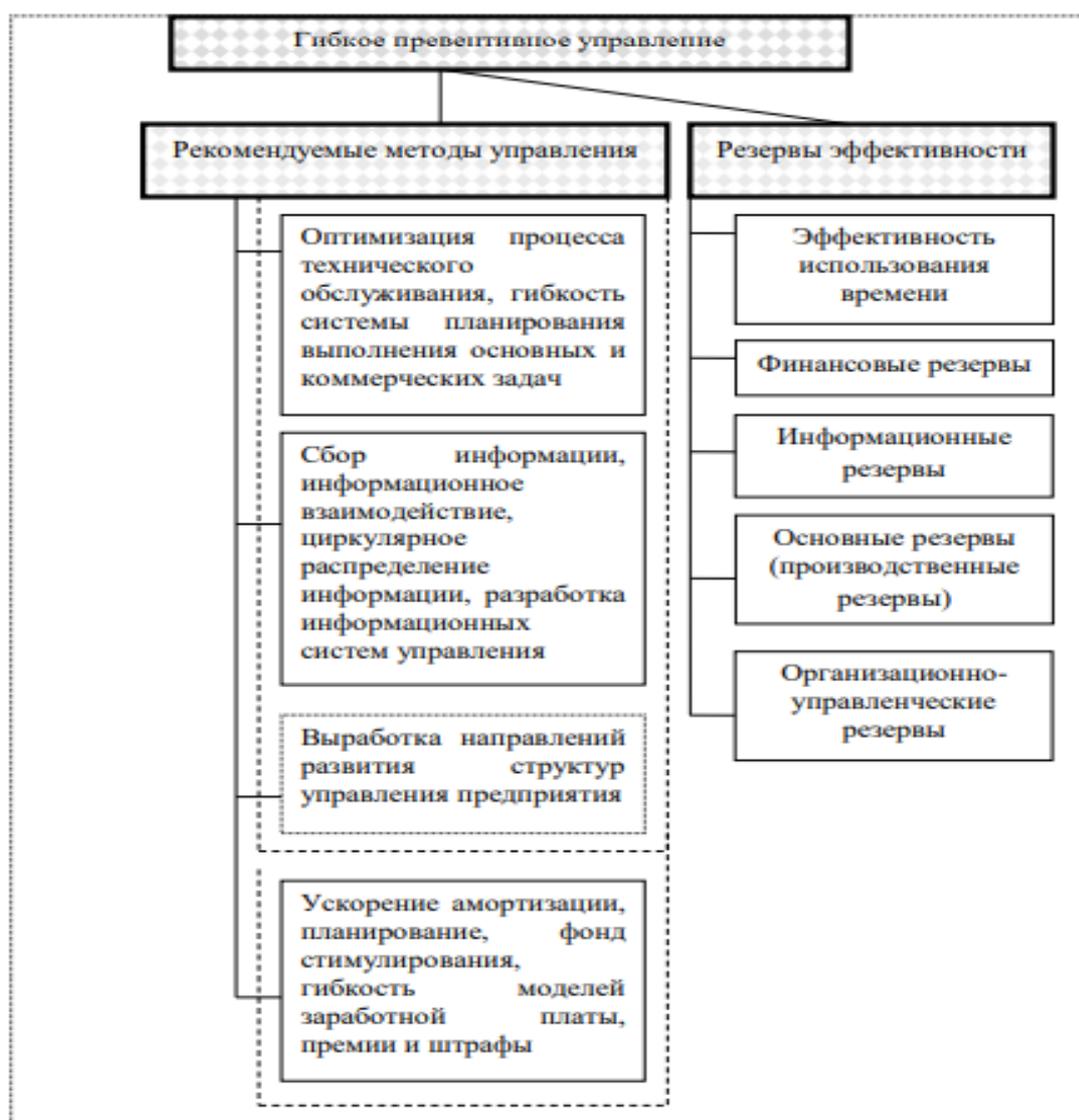


Рисунок 3.7 – Оптимизированная организационно-экономическая модель системы управления ООО «Продинвест» с учетом резервов эффективности ее деятельности

В условиях жесткой конкуренции ООО «Продинвест» рекомендуется разрабатывать новые методики и технологии, позволяющие более эффективно использовать ресурсы, налаживать как внутренние, так и внешние контакты, искать более эффективные решения в управлении предприятием для сокращения издержек. Сокращение издержек должно происходить не только за счет снижения затрат на приобретение материалов, но и за счет изменения производственного процесса, а также за счет усовершенствования технологии производства. Суть данной тенденции заключается в том, что в качестве объекта анализа должен выступать не столько сам процесс производства, сколько скорость принятия решений, скорость выпуска продукции, ее качество, себестоимость и т.д.

Одним из рекомендуемых методов оптимизации является метод бережливого производства. В основе данного метода лежит ориентация на потребителя, его потребности и желание, а также стремление к достижению поставленных целей в кратчайшие сроки. Основное отличие бережливого от традиционного производства заключается в том, что в первом случае внимание направлено на конечный результат, то есть на повышение качества продукции, во втором – на сам процесс производства, то есть улучшение работы подразделений ООО «Продинвест».

Таким образом, грамотная организация управления коммерческой деятельности позволяет предприятию быть нечто большим, чем суммой его отдельных компонентов - капитала и сотрудников.

### 3.2 Эффективность предложенных мероприятий на предприятии

Предложенные мероприятия и рекомендации для предприятия ООО «Продинвест» в целях повышения эффективности управления коммерческой деятельности предприятия включают: отслеживания количества и качества товаров, управление и координация работы приемки товаров, ответственный подход к работе с документами на товар (проверка сертификации,

маркировки и т.д.), управление ассортиментом товаров, внедрение на рынок новых видов продукции с товарной маркой, упаковкой, маркировкой, создание профессионального интернет-сайта, т.е. сайта-визитки, использование маркетинговых стратегий, рекламные акции, увеличение финансирования на рекламу, внедрение автоматизированной технологии получения и обработки информации.

Так как, ООО «Продинвест» коммерческое предприятие в сфере торговли, то эффективность определяется с помощью различных показателей, при этом сопоставляются данные, выражающие эффект с затратами, обеспечивающими этот эффект. Ключевым является для торгового предприятия управленческое решение и проведение рекламных акций, благодаря которым увеличиваются продажи товаров и услуг. При этом происходит повышение прибыли и капитализации компании. В условиях нестабильной экономической ситуации в стране, когда спрос на товары и услуги снижается, а конкуренция на рынке становится жесткой, важно не только увеличить объемы продаж и получить больше прибыли, но и удержать клиента. Для этого необходимо постоянно работать над увеличением лояльности клиентов к торговой марке и повышать качество обслуживания.

При определении эффективности рекламных мероприятий и эффективности проводимых рекламных компаний, рассчитываются показатели объема продаж и прибыли. В качестве критерия оценки эффективности рекламного мероприятия может выступать не только объем продаж, но и размер прибыли от проведения рекламных кампаний.

В таблице Приложения 2 представлены мероприятия и исполнители.

Можно сделать следующие выводы: основные мероприятия не требуют финансовых вложений, кроме пунктов 5, 7 и 8. Расходы так же осуществляются на принятия управленческих решений по управлению коммерческой деятельности предприятия ООО «Продинвест».

Экономическая эффективность выражается разностью между результатом (доходом), полученным от стратегий, и вложенными средствами на их реализацию (затратами) за определенный промежуток времени:

$$Э_{эф.} = Д - З$$

где Д – доходы, полученные в результате проведения мероприятий,  
З – совокупные затраты на проведение мероприятий.

Существует еще один метод для оценки эффективности, а именно ROI – (коэффициент возврата инвестиций).

Это своеобразный показатель рентабельности финансовых вложений. Если ROI больше 100% – коэффициент прибыльности и, соответственно, если меньше 100% – коэффициент убыточности определенного вида инвестирования.

Формула для его расчета следующая:

$$ROI = \frac{\text{Общий доход от вложений} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\%$$

Соответственно далее необходимо проанализировать затраты на все указанные мероприятия.

Таблица 3.1 – Затраты на предложенные рекомендации

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Внедрение автоматизированной технологии получения и обработки информации	55 000
Бюджет рекламной кампании	58 275
Создание профессионального интернет-сайта, т.е. сайта-визитки.	32 025
Итого	145 300

Исходя из данной таблицы, общие затраты составляют 145 300 руб.

Далее для того, чтобы оценить эффективность предложенных мероприятий отметим, в первую очередь тот факт, что повысится эффективность политики управления коммерческой деятельности.

Это все, в свою очередь приведет к росту эффективности коммерческой деятельности, и будет способствовать повышению эффективности работы

всего предприятия, а именно: руководство рассчитывает на рост выручки в размере 15%.

Таблица 3.2 – Прогнозные результаты после внедрения мероприятий

Показатель	2018	Прогноз	Изменение
Выручка, тыс. руб.	23 709	27 265	+3 556

Исходя из того, что ранее были указаны затраты, представим расчет эффекта:

$$\text{Экономический эффект} = 3\,556\,000 - 145\,300 = 3\,410\,700 \text{ руб.}$$

Также целесообразно далее провести оценку эффективности по методике ROI.

Таблица 3.3 – Оценка эффективности по методике ROI

Показатель	Прогноз
Общий доход от вложений, руб.	3 410 700
Затраты, руб.	145 300
ROI, %	23,47%

Следовательно, данный результат говорит о том, что вложения в предложенные рекомендации будут эффективными и деятельность ООО «ПродИнвест» будет повышена.

Таким образом, от предложенных мероприятий предприятие может рассчитывать на рост объема продаж и реализации услуг на 30%. При этом будем учитывать, что вложения будут производиться из внутренних средств ООО «ПродИнвест», то есть кредит браться не будет.

Необходимым условием конкурентоспособности и стабильности предприятия является наличие эффективного управления коммерческой деятельностью.

Эффективность управления коммерческой деятельностью предприятия ежегодно будет увеличиваться на 10-15% в зависимости от ситуации на рынке, так как она ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в коммерческие и торговые процессы ООО «ПродИнвест» с учетом совместных действий работников предприятия,

участвующих в этих процессах, а также достижения согласованности и координации действий. При этом управление направлено на оптимизацию работы сотрудников в целях повышения эффективности коммерческих процессов и достижения конечных целей предприятия.

Таким образом, рассматриваемое предприятие ООО «Продинвест» за счет повышения эффективности управления коммерческой деятельностью получает прибыль, обеспечивает быструю окупаемость затрат, повышается финансовая устойчивость, укрепляются конкурентные позиции на рынке, расширяются возможности ее развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Своевременность в управлении хозяйственной деятельностью предприятия означает, что принимаемые решения не должны ни отставать, ни превышать потребности социально-экономического предназначения предприятия. Необходимая полнота решения означает, что решение должно охватывать все сферы его деятельности и все направления его развития, особенно в его коммерческой деятельности, на протяжении всего периода управления.

Управление коммерческой деятельностью предприятия является одной из составляющих управления, в основе которой лежит творческая и организаторская деятельность высшего руководства, направленная на поиск решений, которые помогут предприятию выжить в изменяющихся условиях.

Организация управления коммерческой деятельностью – это управление бизнесом, которое охватывает все вопросы, связанные с организацией коммерческой деятельности компании. Управление коммерческой деятельностью включает в себя: организацию производства; организацию сбыта продукции; организацию материально-технического обеспечения производства, организацию контроля качества продукции и ее реализации, организацию маркетинга.

В условиях рыночной экономики для получения прибыли необходимо иметь хорошо продуманную стратегию и тактику развития бизнеса. Для этого необходимо разработать стратегию развития предприятия, которая позволит повысить эффективность деятельности предприятия в целом. Стратегия развития является основой для разработки детального плана действий по созданию, расширению или модернизации производственной базы предприятия.

Существует множество показателей эффективности управления хозяйственной деятельностью предприятий, которые влияют на эффективность управления предприятиями, всеми сферами деятельности

человека, всеми этапами общественного воспроизводства, являются основанием для установления количественных нормативов ценности принимаемых решений, и используются для формирования экономической деятельности Основа структуры, функции и характеристики системы.

Следовательно, можно сделать вывод, что специфика хозяйственных предприятий, работающих в конкурентных условиях, заключается прежде всего в интеллектуальной деятельности энергичного и предприимчивого человека.

Предприятие ООО «Продинвест» зарегистрировано 18 августа 2005 года, специализируется на производстве нерафинированных растительных масел и их фракций.

Управление осуществляется персоналом предприятия ООО «Продинвест», где имеется достаточно широкий портфель управленческих функций, в ряде случаев формально не закрепленных за отдельными подразделениями (стратегическое планирование и управление, управление финансами, по отдельным видам продукции).

Эффективность управления хозяйственной деятельностью бизнеса ООО «ПродИнвест» во многом зависит от используемых методов управления, представляющих собой совокупность методов, воздействующих на управляемые объекты. Анализ управленческой и финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Продинвест» заключается в оценке следующих потенциалов анализируемого предприятия, в том числе экономического потенциала; управленческого потенциала; человеческого потенциала.

Следовательно, предприятию ООО «Продинвест» нужно повышать эффективность управления коммерческой деятельностью предприятия, для того чтобы быть конкурентоспособным в современных условиях хозяйствования.

Для обеспечения эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест» систематически осуществлять

ее комплексный анализ, включающий финансово-экономический анализ показателей работы предприятия и маркетинговый анализ рыночной среды и торгового предприятия в ней. Предприятию для максимизации прибыли необходимо постоянно искать пути повышения эффективности коммерческой деятельности. Для этого на основе результатов всестороннего анализа коммерческой деятельности разрабатываются целые комплексы мероприятий, направленных на повышение её эффективности.

Важнейшим фактором повышения эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест» и достижения конкурентных преимуществ является широкое внедрение маркетинга. Соответственно, повышение эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия ООО «Продинвест» является объединение всего потенциала предприятия и его рациональное использование в целях эффективной реализации процессов и достижения коммерческого результата и, в конечном итоге, получения максимальной прибыли.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года, с изменениями от 1 июля 2020 года.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации 2022 год.
3. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300–1 «О защите прав потребителей»
4. ГОСТ Р 51303–2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения
5. Авагян, Т. М. Методы оценки финансовой устойчивости коммерческой организации / Т. М. Авагян, М. А. Бабенко // Молодежь и наука 2023: к вершинам познания. – Петрозаводск: Новая Наука, 2023. – С. 88-95.
6. Баженов, Ю. К. Коммерческая деятельность : учебник для бакалавров / Ю. К. Баженов, А. Ю. Баженов ; под. ред. Л. П. Дашкова. - Москва : Дашков и К, 2020. - 286 с.
7. Бакиров, А.Р. Управление коммерческой деятельностью / А.Р. Бакиров, Д.А. Сальманов // Science Time. – 2019. – № 3 (27). – С. 64-68.
8. Борбодоев, М.М. Методологические аспекты организации коммерческой деятельности потребительских рынков / М.М. Борбодоев // 94 Молодой ученый. – 2019. – №25. – С. 248-251.
9. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление : учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. – 350 с.
10. Валигурский, Д. И. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка / Д. И. Валигурский. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022. – 298 с.
11. Гудиева, Л. Р. Комплексная оценка эффективности коммерческой деятельности / Л. Р. Гудиева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – №11. – С. 803-813.

12. Гураева, И. З. Показатели оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия / И. З. Гураева // Экономика и управление. – 2017. – №17. – С. 451-452.
13. Давыдова, К. А. Анализ и оценка коммерческой деятельности в ООО «Интегралл» / К. А. Давыдова, Н. Д. Сорокина, В. Ф. Иванов // Управленческая экономика в условиях цифровизации. – Чебоксары: Российский университет кооперации, 2022. – С. 54-57.
14. Дашков, Л. П. Коммерция и технология торговли : учебник для бакалавров / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. - 13 изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 348 с.
15. Дашков, Л. П. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник / Л. П. Дашков, О. В. Памбухчиянц. – 6-е изд.. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. – 398 с.
16. Денисова, Н. И. Коммерческая деятельность предприятий торговли / Н. И. Денисова. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. – 480 с.
17. Дорман, В. Н. Коммерческая деятельность : учебное пособие для вузов / В. Н. Дорман ; под научной редакцией Н. Р. Кельчевской. - Москва : Издательство Юрайт, 2022 ; Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. - 134 с.
18. Дорман, В. Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат : учебное пособие для вузов / В. Н. Дорман ; под научной редакцией Н. Р. Кельчевской. - Москва : Издательство Юрайт, 2022 ; Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. - 108 с.
19. Дюженкова, Н. В. Оптимизация транспортного обеспечения коммерческой деятельности производственного предприятия / Н. В. Дюженкова // Зеленая экономика: курс на устойчивое развитие в современных условиях. – Ростов-на-Дону: Индивидуальный предприниматель Беспмятнов Сергей Владимирович, 2022. – С. 90-94.
20. Иванов, Г. Г. Коммерция : учебное пособие / Г. Г. Иванов, С. Л. Орлов. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. - 160 с.

21. Идигова, Л. М. Конкурентоспособность коммерческих предприятий с применением современных методов управления / Л. М. Идигова, Ф. И. Абумуслимова, Х. А. Висаитова // Наука России: Цели и задачи. – Самара: Научный центр "LJournal", 2022. – С. 54-55.

22. Измайлова, А. В. Маркетинг организаций в кризисных условиях в Российской Федерации / А. В. Измайлова, Н. С. Гегедюш // Региональная экономика: проблемы и перспективы развития в современных условиях. – Ставрополь: Ставрополь-сервис-школа, 2023. – С. 60-68.

23. Калиева, О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О. М. Калиева [и др.] // Инновационная экономика. – Казань : Бук, 2017. – С. 93-96.

24. Каращук, О. С. Торговое дело. Введение в профессию : Учебное пособие / О. С. Каращук. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 143 с.

25. Кошкин, Р. Е. Организация и управление розничными продажами продовольственных товаров / Р. Е. Кошкин, Е. Г. Шигалева, Л. В. Михайлова // Управленческая экономика в условиях цифровизации : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 21 мая 2021 года. – Чебоксары: Российский университет кооперации, 2022. – С. 95-101.

26. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для вузов / Е. Е. Кузьмина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 455 с.

27. Курбанов, А. Х. Развитие интернет-бизнеса как элемента коммуникации в логистике / А. Х. Курбанов, И. Д. Бекмурзаев // Итоговая научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава. – Грозный: Чеченский государственный университет им. Ахмата Абдулхамидовича Кадырова, 2022. – С. 329-335.

28. Левкин, Г. Г. Коммерческая деятельность : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин, О. А. Никифоров. - Москва : Юрайт, 2022. - 247 с.

29. Ло, М. Анализ показателей определения классификации складских помещений / М. Ло, В. В. Сидорков // Ростовский научный вестник. – 2022. – № 4. – С. 126-129.

30. Маклаков, Г.В. Эффективность коммерческой деятельности : учебник / Г.В. Маклаков. – Москва : Дашков и К, 2019. – 232 с.

31. Мищенко, И. К. Основы экономики организации : Учебное пособие / И. К. Мищенко, О. А. Поволоцкая, Т. Е. Фасенко : ООО "Научно-издательский центр Инфра-М", 2022. – 420 с.

32. Мясникова, К. А. Изучение конкурентоспособности торгового предприятия / К. А. Мясникова // Управленческая экономика в условиях цифровизации. – Чебоксары: Российский университет кооперации, 2022. – С. 127-130.

33. Нагапетьянц, Н.А. Коммерческая логистика / Под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. – Москва : Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 253 с.

34. Наприенко, Ю. В. Пути повышения доходов предприятия / Ю. В. Наприенко // Научный Лидер. – 2022. – № 19(64). – С. 39-41.

35. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: Учебник / Панкратов Ф.Г.. - Москва : Дашков и К, 2017. - 500 с.

36. Пашинская, О. П. Система управления затратами на предприятии / О. П. Пашинская, Е. В. Шевченко // Тенденции развития современной экономики предприятий и организаций. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2022. – С. 17-18.

37. Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность: Учебник / Ф.П. Половцева. - 2-е изд. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 224 с.

38. Попов, А. А. Формирование коммерческой политики субъекта малого бизнеса на региональном рынке / А. А. Попов // Социально-экономическое развитие регионов России: тенденции, проблемы, перспективы. – Волгоград: Сфера, 2022. – С. 324-332.

39. Пузанова, А. А. Моделирование процесса автоматизации задач коммерческой деятельности предприятия / А. А. Пузанова, Т. А. Минеева //

Актуальные вопросы инновационного развития Арктического региона РФ. – Северодвинск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, 2023. – С. 181-184.

40. Пчелинцев, А. А. Направления товарной политики коммерческого предприятия как основа формирования товарной стратегии / А. А. Пчелинцев, И. Ф. Чепурова, А. В. Гладышева // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 4(28). – С. 291-304.

41. Шайдуллин, Р. М. Организация коммерческой деятельности предприятия по продаже товаров / Р. М. Шайдуллин, Н. Д. Сорокина, В. Ф. Иванов // Управленческая экономика в условиях цифровизации. – Российский университет кооперации, 2022. – С. 241-244.

42. Как российская экономика и финансовый сектор пережили 2022 год: исследование. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10977242>

43. Масла и жиры – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.oilbranch.com/news/view/17412.html>

44. Могло быть и хуже: итоги года и перспективы. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/news/results-2022-and-prospects/>

45. Сколько российский бизнес заработал в санкционный год. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/10/03/2023/640b2c209a79479b09d31bff>

Мероприятия и рекомендации по управлению коммерческой деятельностью  
предприятия ООО «Продинвест»

Мероприятия по управлению коммерческой деятельностью предприятия	Содержание мероприятий	Рекомендации по управлению коммерческой деятельностью предприятия
Совершенствование коммерческой деятельности предприятия	Отслеживания количества и качества товаров. Управление и координация работы приемки товаров. Ответственный подход к работе с документами на товар (проверка сертификации, маркировки и т.д.).	Регулярные маркетинговые исследования категория клиентов (возраст, профессия, доходы); предпочтения потребителей; уровень и виды обслуживания, наиболее подходящие для данной категории клиентов; конкуренты; наиболее продаваемые товары.
Совершенствование организации по формированию ассортимента	Управление ассортиментом товаров. Внедрение на рынок новых видов продукции с товарной маркой, упаковкой, маркировкой.	Количественные и качественные изменения набора товаров для повышения его рациональности.
Совершенствование сбытовой политики	Создание профессионального интернет-сайта, т.е. сайта-визитки. Использование маркетинговых стратегий. Ценовая политика.	Улучшение ценовой политики предприятия, поиск новых производителей, укрепление взаимосвязи с регулярными поставщиками. Стратегия продвижения, развития, позиционирования и другие.
Совершенствование рекламно-информационной работы	Рекламные акции. Увеличение финансирования на рекламу.	Использование газетной, телевизионной, радио рекламы. Наружная реклама, раздача флайеров.
Совершенствования информационного обеспечения управления коммерческой деятельности предприятия	Внедрение автоматизированной технологии получения и обработки информации.	Повышение уровня аналитической составляющей на предприятии.

Мероприятия и исполнители

№	Мероприятия и содержание мероприятия	Исполнители
1	Совершенствование коммерческой деятельности предприятия: отслеживания количества и качества товаров.	Начальник отдела продаж Инженер по производству
2	Управление и координация работы приемки товаров.	Начальник отдела продаж Инженер по производству
3	Ответственный подход к работе с документами на товар (проверка сертификации, маркировки и т.д.).	Бухгалтерия Заместитель директора Начальник отдела продаж
4	Совершенствование организации по формированию ассортимента: внедрение новых видов продукции стоварной маркой, упаковкой, маркировкой.	Генеральный директор Заместитель директора Начальник отдела продаж
5	Совершенствование сбытовой политики: Создание профессионального интернет-сайта, т.е. сайта-визитки.	Начальник отдела продаж
6	Использование маркетинговых стратегий.	Начальник отдела продаж Инженер по производству
7	Совершенствование рекламно-информационной работы: Рекламные акции.	Начальник отдела продаж
8	Увеличение финансирования на рекламу.	Генеральный директор Начальник отдела продаж
9	Совершенствования информационного обеспечения управления коммерческой деятельности предприятия: Внедрение автоматизированной технологии получения и обработки информации.	Бухгалтерия Заместитель директора

## ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«30» мая 2023 г.

---

*(подпись выпускника)*

Макашенец Д.Г.

*(Ф.И.О.)*