

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 – Торговое дело  
Профиль: Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой ЭБ и Э  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование коммерческой деятельности компании «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. в г. Благовещенске

Исполнитель  
студент группы 472-узб(3)

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

К.Б.Хорошавина

Руководитель  
доцент, канд.экон.наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Е.С. Рычкова

Нормоконтроль  
ассистент

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Н.Б. Калинина

Благовещенск 2018

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономической безопасности и  
экспертизы

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
\_\_\_\_\_ подпись  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**З А Д А Н И Е**

К бакалаврской работе студента Хорошавиной Ксении Борисовны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Совершенствование коммерческой деятельности  
компании «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. в г. Благовещенске

(утверждено приказом от 30.10.2017 г. № 2661)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 20.02.2018г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): Нормативные документы

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащий проработке вопросов):  
Теоретические аспекты совершенствования коммерческой деятельности торгового предпри-  
ятия; Анализ коммерческой деятельности торгового предприятия ИП Хорошавин А.А. на  
рынке г. Благовещенска; Направления совершенствования деятельности по управлению пер-  
соналом как фактор

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем,  
программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Работа содержит  
13 рисунков, 17 таблиц

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разде-  
лов)

7. Дата выдачи задания 25.10.2017 г.

Руководитель бакалаврской работы (проекта)

Рычкова Евгения Сергеевна, кандидат  
экон. наук  
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 72 с., 13 рисунков, 17 таблицы, 31 источник.

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА, ТОРГОВЫЕ СДЕЛКИ, ПРИНЦИПЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СИСТЕМНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДЫ, СПОРТИВНЫЕ ТОВАРЫ, АССОРТИМЕНТ, ОБЪЕМ ПРОДАЖ, НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Объект исследования – предприятие ИП Хорошавин А.А.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка направлений совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия ИП Хорошавин А.А. на рынке г. Благовещенска.

В дипломной работе был проведен комплексный анализ внешней и внутренней сред компании «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. На основании проведенного анализа разработаны направления совершенствования коммерческой деятельности компании, учитывающие слабые и сильные стороны предприятия, а также возможности и угрозы внешнего окружения.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение  | 5  |
| 1 Теоретические аспекты совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия   | 7  |
| 1.1 Сущность и основные направления коммерческой деятельности торгового предприятия   | 7  |
| 1.2 Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли   | 11 |
| 1.3 Принципы управления коммерческой деятельностью на предприятии   | 14 |
| 2 Анализ коммерческой деятельности торгового предприятия ИП Хорошавин А.А. на рынке г. Благовещенска                                      | 20 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А.  | 20 |
| 2.2 Анализ факторов внешней среды функционирования «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. на рынке г. Благовещенска                                | 24 |
| 2.3 Оценка внутренней среды ИП Хорошавин А.А.   | 34 |
| 3 Направления совершенствования деятельности по управлению персоналом как фактор повышения эффективности коммерческой деятельности        | 48 |
| 3.1 План предприятия по совершенствованию существующих методов управления персоналом в торговом предприятии «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. | 48 |
| 3.2 Расчёт затрат на совершенствование методов управления персоналом и прогноз экономической эффективности                                | 57 |
| Заключение  | 62 |
| Библиографический список  | 65 |

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях развитого рынка инструментом хозяйствования торгового предприятия выступает коммерция. Коммерция в сфере товарного обращения – это совокупность коммерческих операций и процессов, направленных на эффективную куплю-продажу и доведение товаров до потребителей с ориентацией на спрос и получение реальной прибыли.

В условиях рынка торговые предприятия устанавливают принципиально новые отношения с партнерами, действуют свойственные рыночной экономике регуляторы, вырабатываются коммерческие принципы, направленные на целенаправленную куплю - продажу товаров. Руководитель - администратор обязан стать еще и руководителем - коммерсантом, владеть основами современного хозяйствования и коммерческого предпринимательства. Активность, предприимчивость, оправданный риск – неперенные признаки коммерческих действий. Для осуществления профессиональной деятельности руководитель должен обладать экономическими, организационными и правовыми знаниями, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности коммерческих процессов.

Все это обусловило цель и задачи исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка направлений совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия;
- проанализировать внешнюю среду ИП Хорошавин А.А.;
- проанализировать внутреннюю среду компании «Мир обуви»;
- разработать направления совершенствования коммерческой деятельности ИП Хорошавин А.А.;
- разработать план предприятия по совершенствованию существующих

методов управления персоналом в торговом предприятии «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А.;

– оценить эффективность предлагаемых рекомендаций.

Объект исследования – компания «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А.

Предмет исследования - коммерческая деятельность торгового предприятия «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А.

Теоретической базой исследования являлись труды отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовая база по теме исследования.

Автором были использованы экономико-математические, аналитические и статистические методы при анализе рассматриваемых параметров, а также такие методы как сравнение, аналогия, классификация и обобщение, PEST – анализ, SWOT – анализ.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, библиографический список.

Во введении рассмотрена актуальность темы, определена цель и задачи исследования, объект, предмет и методы, используемые при написании выпускной квалификационной работы.

В первой главе основное внимание уделено теоретическим аспекты совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия. Также рассмотрена системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли и принципы управления коммерческой деятельностью на предприятии.

Во второй главе проводится анализ экономической деятельности компании «Мир обуви». Проанализирована внешняя и внутренняя среды компании ИП Хорошавин А.А.

В третьей главе предложены направления совершенствования коммерческой деятельности предприятия «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. и рассчитана возможность их реализации.

В заключении представлены выводы по каждому разделу бакалаврской работы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность и основные направления коммерческой деятельности торгового предприятия

Коммерческая деятельность - процесс торгового обмена товарами и услугами (совершение акта купли-продажи) между субъектами хозяйствования в соответствии со сложившейся и действующей законодательной базой, принятыми нормативно-правовыми актами, конечной целью которого является получение прибыли<sup>1</sup>.

Основные направления коммерческой деятельности оптовой торговой организации:

- организация хозяйственных связей и договорной работы в торговой организации; коммерческая деятельность по закупке товаров;
- коммерческая работа по продаже товаров;
- формирование ассортимента и управление товарными запасами в торговой организации;
- рекламная деятельность и продвижение товара.

С помощью коммерческой деятельности устанавливается взаимосвязь между производителями и изготовителями товара с их непосредственными потребителями и управление процессом товарного обмена.

Для успешной реализации процесса купли - продажи необходимо выполнить взаимосвязанные и выстроенные в определенном порядке действия, носящие коммерческий характер и отражающие организационную, политическую и социальную составляющую процесса (таблица 1)<sup>2</sup>.

В современной экономической литературе нет четкого представления о структуре и содержании коммерческой деятельности. Проанализировав различные подходы к определению сущности, можно выделить десять основных аспектов, характеризующих данный процесс, указанных на рисунке 1.

---

<sup>1</sup> Киселева Е. Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения. М., 2015. С. 192.

<sup>2</sup> Минько Э. В. Основы коммерции. М., 2016. С. 513.

Таблица 1 – Этапы выполнения процесса торгового обмена

| Номер этапа | Этапы выполнения процесса торгового обмена                 |
|-------------|--|
| 1           | Изучение рынка и определение потребности в товаре (услуге) |
| 2           | Поиск поставщиков, покупателей                             |
| 3           | Заключение торгового договора                              |
| 4           | Обеспечение выполнения договора                            |

Реализация коммерческой деятельности происходит в процессе продвижения товарной продукции на торговый рынок. В зависимости от специфики деятельности торгового предприятия один или несколько из представленных аспектов могут быть исключены либо видоизменены в зависимости от особенностей работы торговой организации<sup>3</sup>.

Вышеперечисленное позволяет выделить следующие основные направления коммерческой деятельности, характерные для предприятий оптовой торговли:

- создание хозяйственных связей и организация договорной работы на торговом предприятии;
- закупочная деятельность;
- коммерческая работа по продаже товаров;
- разработка ассортиментной политики и управление запасами торговой фирмы;
- рекламный менеджмент и маркетинг.

Торговая деятельность выполняет связующую функцию между производством и потребителями на стадии продвижения товаров на рынок. Возникающие в этот момент взаимоотношения называются хозяйственными связями, это отношения, складывающиеся между покупателями и продавцами в процессе поставок товаров, экономического, организационного, коммерческого, правового, административного характера<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Молоткова Н. В. Организация, технология и проектирование коммерческих предприятий. Тамбов, 2014. С. 128.

<sup>4</sup> Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность. М., 2015. С. 500.

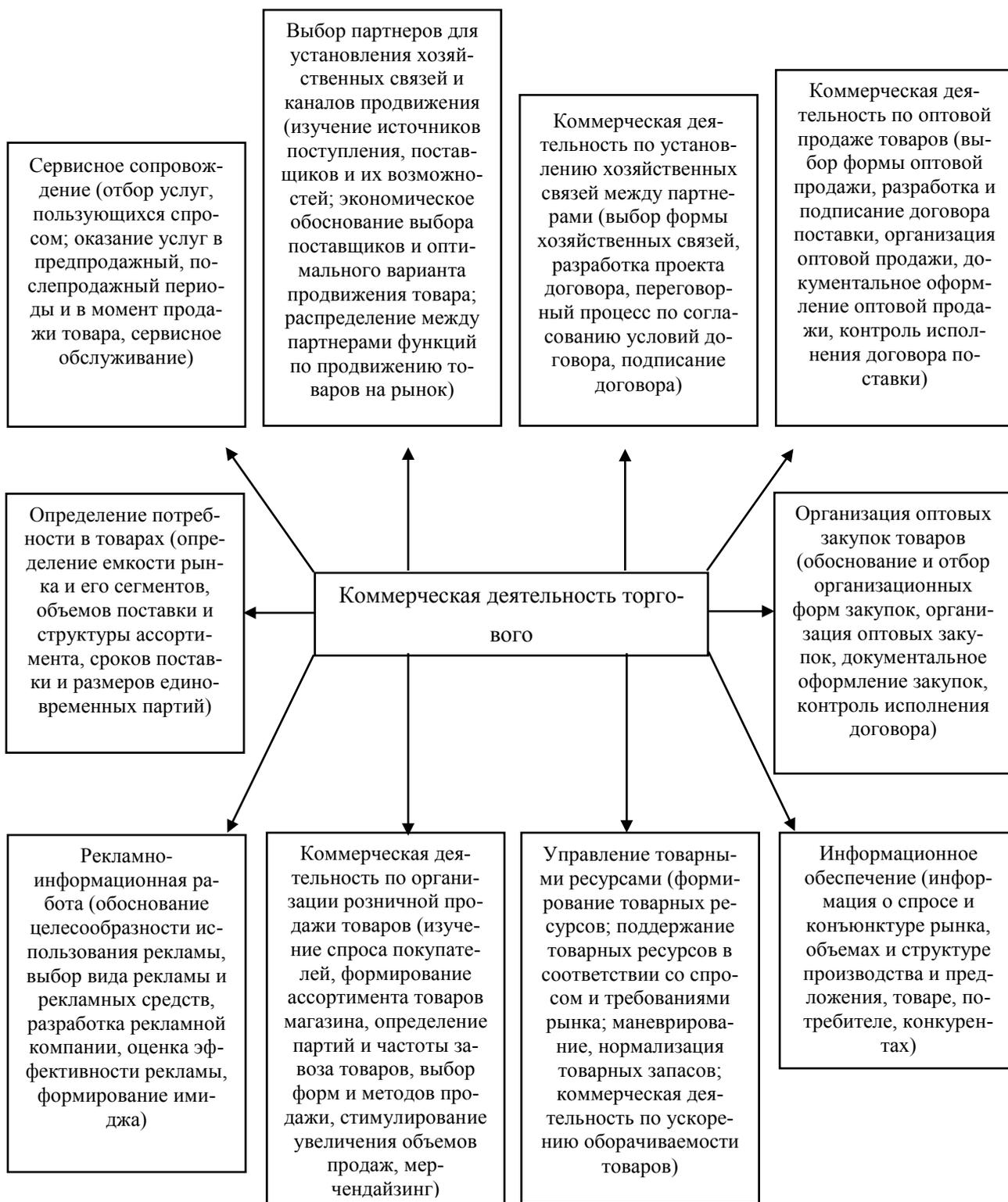


Рисунок 1 – Характеристики структуры и содержания коммерческой деятельности

Торговые операции чаще всего оформляются договорами купли-продажи, поставки, комиссии и консигнации.

Эффективность закупочной деятельности зависит от правильного выбора поставщиков. В настоящее время существуют специфические требования, сложившиеся в деловом обороте, которыми руководствуются при выборе поставщиков: добросовестность и степень надежности при исполнении договорных обязательств, уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, ассортиментный ряд предлагаемой продукции, объем и время поставки, цены и условия оплаты, возможность отсрочки платежей, месторасположение, транспортные расходы<sup>5</sup>.

Каждое предприятие самостоятельно выбирает критерии выбора поставщика, учитывая вид и масштабы деятельности, финансовое положение и другие факторы.

При формировании ассортимента оптовая торговая фирма должна ориентироваться на потребность розничных магазинов, определяющиеся спросом потребителей<sup>6</sup>.

Формирование ассортимента – это процесс создания определенного набора товарных групп, видов и разновидностей, который обеспечивает успешную работу на рынке и повышает экономическую эффективность деятельности организации.

Коммерческая деятельность по продаже товаров - направление коммерческой деятельности, целью которого является выбор конкретной формы оптовой продажи (складской или транзитарной) на основе ее целесообразности ее применения, поиск новых каналов сбыта продукции, соблюдение правильного документального оформления торговых операций, обеспечение добросовестного выполнения договорных условий<sup>7</sup>.

Использование отсрочки платежа и оплаты по факту отгрузки подвергает торговую фирму риску неоплаты. Решающими критериями при заключении договора с покупателями об отсрочки платежа выступает его надежность, финан-

---

<sup>5</sup> Томилова Н. А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Научно-практические конференции ученых и студентов. 2017. № 3. С. 82 – 96.

<sup>6</sup> Федорова М. А. Управление коммерческой деятельностью торгового предприятия как системой // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 8. С. 3 – 8.

<sup>7</sup> Егоров В. Ф. Целевой маркетинг в коммерческой деятельности торгового предприятия // Журнал правовых и экономических исследований. 2015. № 02. С. 56 – 58.

совая устойчивость и деловая репутация.

Коммерческая работа по розничной продаже товаров включает также деятельность в области рекламы и стимулирования продаж.

Реклама – средства информационного воздействия на покупателей с целью привлечения их внимания к фирме, формирования у них определенных знаний и положительного мнения о товаре, предлагаемом фирмой.

Стимулирование продаж – совокупность приемов, используемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении покупателей с целью краткосрочного повышения объема продаж, а также увеличения числа новых покупателей.

Крайне важно, чтобы деятельность по стимулированию продаж была хорошо скоординирована с другими элементами коммерческой деятельности. Приняв решение о стимулировании продаж, торговая организация должна разработать соответствующую программу, т. е. поставить определенные цели и задачи, выбрать необходимые формы и средства стимулирования, организовать ее предварительное апробирование и практическую реализацию, и, наконец, обеспечить контроль за ходом ее выполнения, дать оценку достигнутых результатов.

## **1.2 Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли**

Для углубленного исследования влияния коммерческой работы на результаты деятельности предприятий разработана система основных составляющих ее оценки, которая могла бы быть использована в качестве самооценки коммерческой работы каждым торговым предприятием. Такая система, по нашему мнению, поможет территориальным и хозяйственным органам определять направления совершенствования управления коммерческой деятельностью<sup>8</sup>.

Коммерческая работа для удобства представлена четырьмя блоками, характеризующими вид коммерческой деятельности, и показателями, оцениваю-

---

<sup>8</sup> Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. № 4. С. 31 – 36.

щими ее эффективность, в таблице 2.

Таблица 2 - Система показателей оценки коммерческой работы предприятий торговли

| Направление коммерческой деятельности                     | Показатели эффективности коммерческой деятельности  |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Ассортимент товаров и его формирование                    | Широта ассортимента<br>Глубина ассортимента<br>Коэффициент обновления ассортимента<br>Коэффициент устойчивости ассортимента   |
| Планирование товарного предложения и обеспечение товарами | Индекс роста товарооборота<br>Прирост (сокращение) времени обращения товаров<br>Степень соответствия товарных запасов нормативу<br>Индекс выполнения плану закупок<br>Степень выполнения договорных обязательств поставщиками<br>Ритмичность поступления товаров по ассортименту<br>Коэффициент допустимого уровня качества товаров<br>Индекс валового дохода |
| Формирование и стимулирование спроса                      | Соответствие объема и структуры товарного предложения объему и структуре покупательского спроса<br>Степень обновления ассортимента<br>Коэффициент завершения покупки<br>Объем и структура неудовлетворенного спроса<br>Рентабельность рекламных мероприятий   |
| Экономическая эффективность коммерческой деятельности     | Прирост валового дохода от коммерческих операций<br>Прирост прибыли от коммерческой деятельности<br>Соотношение доходов и расходов по закупке и реализации товаров  |

Среди инструментов коммерческой деятельности торгового предприятия ассортиментная политика занимает особое место.

Первый блок в системе оценки коммерческой деятельности – «ассортимент товаров и его формирование» – состоит из четырех показателей. Первые два показателя были рассмотрены ранее. Коэффициент обновления ассортимента свидетельствует о развитии и характере хозяйственных связей торговли как с отечественными, так и зарубежными партнерами, а также о работе предприятий по обновлению ассортимента. Коэффициент устойчивости ассортимента характеризует видовой состав предлагаемых товаров в товарной группе

(подгруппе). Этот блок особенно важен для оценки работы предприятий, реализующих товары предусмотренного ассортиментного перечня.

В ассортиментной политике должны учитываться следующие факторы: наличие в магазинах разнообразных товаров; устойчивость и гибкость ассортимента, его соответствие изменениям спроса и сезонным колебаниям; рациональное размещение товаров в магазинах. Все это принципиально важно<sup>9</sup>.

Для характеристики эффективности коммерческой деятельности как отдельного торгового предприятия, так и их совокупности по территории, на наш взгляд, наиболее интересным показателем является степень обновления товарного ассортимента, то есть его пополнения новыми продуктами и изделиями. Этот показатель может быть определен как коэффициент обновления. Он представляется особенно важным для работы с непродовольственными товарами.

Второй блок показателей – «планирование товарного предложения и обеспечение товарами» – состоит из восьми показателей, отражающих планируемый рост товарооборота предприятий, изменение в его структуре на основе товарного предложения, объем планируемого валового дохода, товарных запасов, товарооборачиваемость, качество товара. Эти показатели составляют основу планов закупки товаров, выбора поставщиков, определения условий поставки, ассортимента, сроков, партионности поставки, цен и расчетов с поставщиками и т.д. Чем выше индексы этих показателей, тем эффективнее хозяйственные связи. Здесь значение имеют долгосрочность, степень постоянства хозяйственных связей и, особенно, выполнение договорных обязательств. Результативность хозяйственных связей во многом определяется правильностью выбора поставщика и формой осуществления торговых сделок.

Группу показателей третьего блока – «формирование и стимулирование спроса» – целесообразно использовать при оценке соответствия объема и структуры спроса товарному предложению. Предлагаемые показатели рассчитываются по предприятию исходя из ассортимента, его широты, данных о спросе населения и факторов, влияющих на степень завершенности покупок.

---

<sup>9</sup> Минько Э. В. Основы коммерции. М., 2016. С. 513.

Это направление коммерческой деятельности неразрывно связано с блоками, характеризующими планирование товарного предложения и формирование ассортимента товаров. Именно в результате предложения товаров потребителю формируется спрос, а в результате анализа спроса населения осуществляется закупка товаров и определяется ассортиментная и ценовая политика. В этом блоке важное место принадлежат рекламной работе торговых и производственных предприятий.

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

Эффективность управления торговлей оценивается прежде всего с позиции качества торгового обслуживания и рентабельности предприятий. Составляющие эффективности управления во многом зависят от организации коммерческой деятельности и ее результатов, так как при осуществлении коммерческих операций формируются товарооборот, доходы предприятия, ассортимент товаров, проверяется их качество<sup>10</sup>.

Оценка коммерческой деятельности дает представление об адаптации предприятия к рыночным условиям, позволяет не только выработать стратегию и тактику поведения торговых предприятий, но и повысить эффективность управления ими на уровне территории.

### **1.3 Принципы управления коммерческой деятельностью на предприятии**

Профессиональное управление должно быть концептуально обоснованным, то есть опираться на систему принципов, выработанных одновременно на основе опыта и научных знаний. Принцип может быть определён как предельно обобщённое содержание методологического слоя, задающее направления и

---

<sup>10</sup> Фадеева Г. Д. Роль бизнес-планирования в коммерческой деятельности предприятий // Молодой ученый. 2014. №12. С. 190 - 192.

накладывающее ограничения на методы и средства деятельности<sup>11</sup>.

К общим принципам управления относят:

- объективность;
- системность;
- эффективность;
- конкретность;
- принцип главного звена;
- принципы рационального сочетания централизма и демократизма;
- единоначалия и коллегиальности;
- отраслевого и территориального управления.

Общие принципы управления постоянны в любых управленческих условиях и практически не меняются со временем. Они относятся к самой сути управления, которая неизменна.

Итак, на основе проведённых теоретических изысканий и обобщения опыта функционирования наиболее успешных производственных предприятий, а также прогноза и анализа тенденций развития рынка России, мы сформулировали следующие принципы управления коммерческими процессами в производственной организации:

- принцип ориентации на рынок;
- принцип федерализма;
- принцип межфункциональной интеграции;
- принцип организационной гибкости;
- принцип профессионализации коммерческой деятельности;
- принципы эффективного организационного сжатия;
- принципы сокращения логистического сжатия;
- принцип обеспечения аккумулирования коммерческого опыта и потенциала;
- принцип укрепления стратегических партнёрских связей;

---

<sup>11</sup> Хлоян А. С. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия розничной торговли // Международный студенческий научный вестник. 2017. № 4. С. 9 – 13.

- принцип обеспечения информационной прозрачности внешней и внутренней среды.

Раскроем содержание каждого из перечисленных принципов. В условиях современной конкуренции организация успешно функционировать в долгосрочной перспективе может только тогда, когда ею точно определён (найден) собственный сегмент, то есть круг людей или организаций, которым продукт предприятия потенциально подходит.

Принцип ориентации на рынок предполагает, что в структуре коммерческой подсистемы приоритетное место должна занимать работа по мониторингу и исследованию внешней среды. Ориентация коммерческой деятельности на рынок, кроме того, означает, что критерием принятия тех или иных решений по продвижению и продажам должно быть чёткое представление о потенциальных покупателях и модели их покупательского поведения. Ориентация на рынок должна касаться не только рынка покупателя, она должна относиться и к рынку поставщика.

Принцип федерализма в управлении коммерческой деятельностью производственного предприятия включает следующие моменты. Коммерческие работники начинают разбиваться на мелкие предпринимательские бригады, для которых центр становится жизненной необходимостью в качестве информационной, исследовательской базы, в качестве методического, технологического и даже финансового обеспечения. Поэтому центр оказывается в состоянии косвенно воздействовать на периферийные звенья своей структуры, но уже не имеет возможности прямого административного вмешательства. Реализация принципа федерализма в управлении коммерческой деятельности позволяет значительно повысить оперативность принятия коммерческих решений, повысить ответственность исполнителей за результат, дать возможность исполнителям проявлять большее творчество, необходимое в коммерции. Кроме того, упрощаются вопросы иерархической координации.

Согласно принципу межфункциональной интеграции носители одних функций в определённых случаях могут и должны быть включены в реализа-

цию других функций, состоящих в особой зависимости с теми, первыми. Интеграция во многом происходит через исполнителей, включённых в разные функциональные зоны. Следование принципу межфункциональной интеграции начинается с признания условности разделения какой-либо деятельности на функции и вследствие чего распределения чего распределения должностных обязанностей и установление связей между должностями на основе анализа бизнес-процессов, определения последовательности конкретных бизнес-операций и взаимозависимости между ними.

Актуальность принципа организационной гибкости вызвана динамизмом условий функционирования бизнес-организации. Гибкая организация коммерческой деятельности состоит в обретении предприятием способности быстро и безболезненно (с малыми затратами) перестраиваться с продажи одних продуктов деятельности на другие, с закупок одних материалов на иные, с работы на одних рынках на работу на других. Такая гибкость обретается с помощью создания системы прогнозирования различных вариантов развития событий на рынке, составление альтернативных программ действия. При этом важно достижение договорённости о потенциальных связях с поставщиками, покупателями, другими сторонними организациями на случай необходимости реализации той или иной альтернативной программы.

Согласно принципу профессионализации коммерческой деятельности, для того чтобы работать на рынке с контрагентами, мало быть отличным производителем, досконально знать продукт и особенности его производства. На практике часто встречается противоречие этому принципу, когда, например, отделы маркетинга и сбыта комплектуются бывшими производственными работниками, не прошедшими никакой дополнительной подготовки. Коммерческая активность должна осознаваться как базовая, порождающая смысл любой производственной деятельности. Именно в этих условиях начинается специализация, а значит, и повышение эффективности коммерческой деятельности и, как следствие, повышается конкурентоспособность предприятия.

Организационное сжатие, сокращение организации, ограничение числа

уровней управления или раздел структуры - всё это суть одно и то же. Эти мероприятия имеют целью сжатие(сокращение) организационной структуры предприятия, ограничение численности персонала, снижение издержек, уменьшение числа уровней управления. Благодаря этим процедурам «похудания» организационная структура становится способной к быстрой реакции на происходящие в окружении изменения<sup>12</sup>.

Наиболее действенными инструментами реализации принципа эффективного организационного сжатия являются аутсорсинг и франчайзинг. Термин «outsourcing» происходит из английского языка как сокращенное выражение «outside resource using», что означает использование внешних источников. Аутсорсинг можно определить, как мероприятие, основанное на выделении из организационной структуры материнского предприятия каких-либо функций и передача этих функций для реализации другим хозяйствующим субъектам.

С понятием аутсорсинга тесно связано понятие инсорсинга. Инсорсинг в основе своей противоположен аутсорсингу и основывается на включении в организационную структуру предприятия функций, выполняемых ранее другими хозяйственными субъектами<sup>13</sup>.

В управлении коммерческой деятельностью необходимо грамотное сочетание аутсорсинга и инсорсинга, причём при сложной разрастающейся структуре и одновременном динамизме внешней среды акцент должен делаться именно на аутсорсинговые мероприятия.

Как правило, на определенном этапе, когда коммерческий потенциал предприятия не очень велик, а рынок требует грамотных и взвешенных действий, есть смысл к выделению вовне наукоемких и высокотехнологических коммерческих функций, таких как исследования рынка, продвижение.

Ещё одним инструментом организационного сжатия в управлении коммерческой деятельностью может успешно выступать франчайзинг.

Суть франчайзинга заключается в том, что крупное предприятия (фран-

---

<sup>12</sup> Конъюнктура товарных рынков [Электронный ресурс]: офиц. сайт. Режим доступа : <http://www.ktr.itkor.ru>. 20.05.2017.

<sup>13</sup> Дикки Т. Бюджетирование малого бизнеса. Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха. СПб., 2014. С. 240.

чайзер), уже завоевавшее прочное место на определённом рынке и имеющее известную потребителям торговую марку, в целях расширения сбытовой сети заключает договор с мелкой самостоятельной фирмой (франчайзи, оператор) на производство и реализацию строго оговорённых видов товаров, соответствующих стандартам качества крупной фирмы.

Принцип сокращения логистического цикла - это ориентир на минимизации времени на начало закупки материальных ресурсов до поступления их в производство, а также от выхода готовой продукции из производства до поступления её к потребителю. Причём минимизация времени должна происходить не за счёт увеличения затрат, а за счёт более эффективного планирования и организации материальных, информационных и финансовых потоков, сопровождающих выполнение покупательского заказа.

Одним из ключевых моментов эффективного управления является обеспечение аккумуляции опыта и знания коммерческой работы на предприятии.

Реализация принципа обеспечения аккумуляции коммерческого опыта и потенциала означает ведение целенаправленной работы по поиску сотрудников, способных обогатить коммерческую службу предприятия опытом, который востребован, но у нынешних сотрудников отсутствует<sup>14</sup>.

Реализация принципа укрепления стратегических партнёрских связей предполагает наличие работ по выявлению стратегических партнёров (поставщиков и покупателей), разработке системы их поощрения и стимулирования долгосрочных отношений с ними.

Принцип обеспечения информационной прозрачности внешней и внутренней среды предполагает создание единой информационной системы. Обеспечение такой информационной прозрачности внутренней и внешней среды для лиц, разрабатывающих коммерческие мероприятия, жизненно необходимо в современных условиях. Это позволяет намного повысить согласованность бизнес-процессов, а также оперативность реагирования на изменения внутренней и внешней среды.

---

<sup>14</sup> Сандомирский М. Е. Психология коммерции. М.: Академия, 2016. С. 224.

## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ИП ХОРОШАВИН А.А. НА РЫНКЕ Г. БЛАГОВЕЩЕНСКА

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Хорошавин А.А.

Торговое предприятия розничной торговли «Мир Обуви» в лице индивидуального предпринимателя Хорошавина Алексея Александровича – это физическое лицо, осуществляющее свою деятельность на территории России, как Индивидуальный предприниматель (далее – ИП Хорошавин А.А.). Официальное (незарегистрированное) название предприятия – «Мир Обуви»

Юридический адрес компании: Амурская область, г. Благовещенск, пер.Угловой, д. 35/1.

Организация– существует на рынке города Благовещенска уже 22 года. Предприятие создано в 1995 году. Сначала ассортимент был представлен разными группами товара: сумки, спортивные костюмы, бижутерия, одежда и конечно обувь. Но постепенно обувная группа расширилась, увеличивалось количество моделей. И в 1999 году был сделан выбор в сторону специализации на торговле обувью. 1999 год стал датой рождения компании «Мир обуви». Был разработан фирменный логотип компании. Над всеми магазинами были установлены вывески в едином стиле. С этого момента все магазины стали единой сетью.

ИП Хорошавин А.А.– коммерческая организация, основной целью деятельности которой является удовлетворение потребностей жителей города Благовещенска в качественной и комфортной обуви и получение прибыли. В качестве стартового капитала использованы собственные средства.

Индивидуальный предприниматель зарегистрирован согласно закону. ИНН 280100648754

Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя №304280129900121 от 26.10.2004 г.

Индивидуальный предприниматель имеет расчетный счет в банке, печать.

Все виды деятельности предприятия зафиксированы в Едином государственном реестре (выписка №576 от 25.11.2011 г.). Основным из них является розничная торговля обувью и средствами по уходу за ней.

Фирма реализует продукцию в широком ассортименте. Наибольший акцент уделяется женской и мужской обуви и средствам по уходу за ней. Продукция пользуется устойчивым спросом у населения вследствие приемлемых цен и большого выбора. Руководство фирмы в своей деятельности учитывает потребности и запросы покупателей, проводя дополнительные исследования.

Текущие денежные средства используются на следующие статьи затрат:

- на аренду, подготовку и содержание торговых площадей и складских помещений;
- на закупку товара и необходимых вспомогательных материалов;
- на заработную плату сотрудников предприятия;
- на прочие расходы путем образования оборотного капитала.

Компания «Мир обуви» направлена на развитие успешного и эффективного бизнеса, предлагая клиентам оптимальный ассортимент качественных обувных товаров при оптимальном уровне сервиса.

Товары высокого качества по разумным ценам – так можно описать подход ИП Хорошавин А.А. к формированию товарной политики. Компания тщательно отбирает поставщиков, отсеивая неоправданно дорогих и поддерживая тех, кто разделяет точку зрения компании.

Продавцы – консультанты компании «Мир обуви» подскажут оптимальное решение каждому покупателю, исходя из его потребностей.

Интересы клиентов всегда были и остаются на первом месте. Для постоянных покупателей действует система привилегий – карта скидок, которая позволяет получать бонусы за каждую покупку и оплачивать до 30 % от стоимости покупки ими в дальнейшем.

Компания работает с российскими и зарубежными производителями высококачественной обуви.

Поставщики ИП Хорошавин – это такие бренды, как Ralf Ringer, Betsy, KEDDO, Elisabeth, Crosby, Burgerschuhе, Rieker, Эрго, Jana, s.Oliver, Marco Tozzi, Dino Ricci, Cavaletto, Dakkem, ID, ШузМаркет, Mak Fine, Thomas Munz, Nord , Tofa, Legre, Спартак, Россвет, Котофей, Сказка, Лель, Mursu, El Tempo, Shoiberg, и другие.

Компания является официальным дилером торговой марки Ralf Ringer. Ralf Ringer – это крупнейший российский производитель мужской, женской и детской обуви. На сегодняшний день в магазинах «Мир обуви» представлена полная коллекция обуви этой марки.

Налажено долготее сотрудничество с крупными обувными фирмами – лидерами российского обувного рынка. Почти все поставщики имеют собственные фабрики по производству обуви или выпускают обувь под своими брендами на зарубежных фабриках. Можно сказать, что компания «Мир обуви» представляет обувь на рынке Благовещенска напрямую от производителя без посредников. Так как обувь закупается большими партиями, поставщики обуви предоставляют компании дополнительные скидки и эксклюзивные условия.

Поставщики берут на себя доставку до транспортных компаний, которые, в свою очередь, в короткие сроки, доставляют обувь до Благовещенска. Учитывая большие объёмы отгрузок, транспортные расходы минимальные.

Далее рассмотрим организационную структуру управления.

Возглавляет предприятие директор – индивидуальный предприниматель Хорошавин А.А. Владелец управляет делами, и результаты его деятельности являются частной собственностью. Он организует всю работу предприятия и несет полную ответственность, предусмотренную законодательством РФ, за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом.

Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством, принима-

ет и увольняет работников, применяет меры морального и материального поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Организационная структура ИП Хорошавин А.А. представлена на рисунке 2

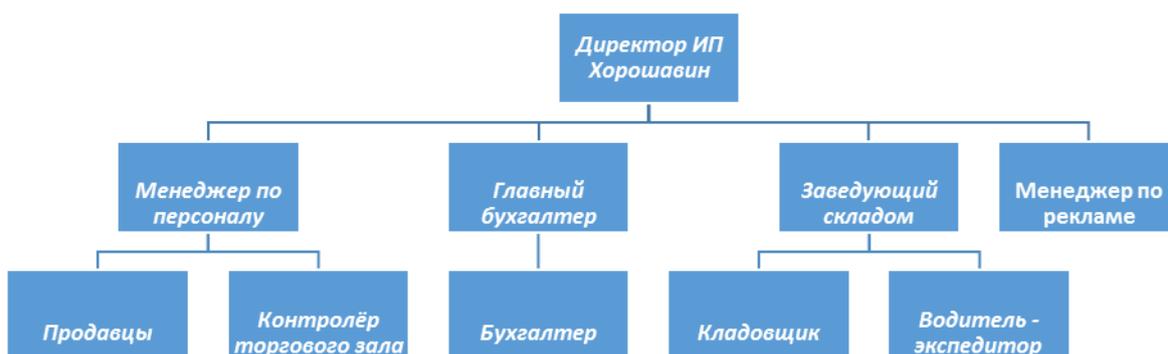


Рисунок 2 – Организационная структура ИП Хорошавин на 2017 г

Анализ структуры позволяет сделать вывод о том, что, структура является линейной и все руководящие функции сосредоточены у директора.

Напрямую ему подчиняются четыре человека. На следующем управленческом уровне – главный бухгалтер, менеджер по персоналу, зав. складом и менеджер по рекламе. Так же главному бухгалтеру подчиняется бухгалтер, менеджеру по персоналу штат продавцов, и заведующему складом – два водителя-экспедитора и кладовщик.

Преимущества данной организационной структуры:

- нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, обеспечивая принцип единоначалия. Менеджеры подчиняются непосредственно индивидуальному предпринимателю. Это приводит к четкому разграничению своих обязанностей и повышает эффективность их исполнения. Четко выраженная ответственность за выполняемую работу;

- четкое обеспечение согласованности действий персонала;

– четкая система взаимосвязанных связей функций и подразделений.

## 2.2 Анализ факторов внешней среды функционирования «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. на рынке г. Благовещенска

В данном пункте будет рассматриваться анализ внешней среды, который включает в себя анализ макроокружения и анализ микроокружения<sup>15</sup>.

В структуре продаж обувных товаров на российском рынке лидирует женская обувь, доля которой составляет 45 % от объема продаж соответственно; доля мужской обуви составляет 32 %; обувь для детей – 23 %. (рисунок 3).



Рисунок 3 - Структура российского рынка обуви в процентах от объема продаж

Наиболее популярными марками обуви в России являются «Ralf Ringer», «Tervolina», «Эконика» и «BurgerSchuhe». Помимо этих лидеров представлены также следующие марки: Francesco Donni, Ergo (Goergo), El Tempo, Alba, Thomas Munz, Mascotte, Vitacci, Betsy, KEDDO, Elisabeth, Crosby, Burgerschuh, Rieker, Эрго, Jana, s.Oliver, Marco Tozzi, Dino Ricci, Cavaletto, Dakkem, ID, ШуЗМаркет, Мак Fine, Thomas Munz, Nord, Tofa, Legre, Спартак, Россвет, Ко-

<sup>15</sup> Волкова - Парог Ю. А. Малое предпринимательство: дисс.канд. экон. наук. М., 2015. С. 24.

тофей, Сказка, Лель, Mursu и другие.

Сегодня на российском рынке обувных товаров наблюдается ориентация на потребителя со средним достатком. Это спровоцировало расширение ассортимента товаров, в том числе российского производства, а также переход части покупателей с открытых рынков в магазины.

Доля расходов на обувные товары у российских покупателей постоянно увеличивается.

В результате более трети покупателей готовы сменить марку товара, если им будет предложена более выгодная цена; пятая часть покупателей готова отказаться от покупки определенной марки в угоду качеству, и такое же количество - ради удобства и функциональности. Лишь немногие ставят дизайн на первое место по степени важности.

Для выявления воздействия четырех видов факторов внешней среды: политических, экономических, технологических и социальных, применим метод PEST – анализа. PEST – анализ для ИП Хорошавин А.А. на 2017 год представлен в таблице 3.

Таблица 3 – PEST – анализ на 2017 год для ИП Хорошавин А.А.

| Политические факторы  | Экономические факторы  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| - развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность   | - рост темпов инфляции;<br>- налоги;<br>- высокий уровень интенсивности конкуренции на рынке;<br>- взвешенная курсовая политика Банка России, обеспечивающая планомерное и достаточное укрепление реального курса рубля. |
| Социальные факторы  | Технологические факторы  |
| - изменение предпочтений населения<br>- повышение уровня жизни населения<br>- повышение уровня образования в стране | - увеличение затрат на внедрение онлайн - касс   |

Фирма «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. – является сильным конкурентом, реализующим обувные товары. В компании широкий ассортимент товаров, приемлемые цены, программа лояльности для постоянных покупателей, так же

разработан интернет – сайт.

Но не стоит забывать и о влиянии внешней среды.

Рост темпов инфляции, пожалуй, хоть и самый незначительный в 2017 году по сравнению с предыдущими периодами, также может сказаться и на уровне доходов населения, то есть спрос на обувные товары может незначительно сократиться.

Высокий уровень конкуренции на рынке обувных товаров влечет за собой возникновение ряда проблем у компаний.

Для изучения конкурентов компании был произведён анализ методом – «многоугольника конкурентоспособности».

Таблица 4 – Критерии для анализа конкурентоспособности

| Показатели               | Вес | «Мир обуви» |                   | «Фаворитка» |                   | «Вестфалика» |                   |
|--------------------------|-----|-------------|-------------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------|
|                          |     | балл        | взвешенная оценка | балл        | взвешенная оценка | балл         | взвешенная оценка |
| 1 Цена                   | 0,1 | 2           | 0,2               | 3           | 0,3               | 3            | 0,3               |
| 2 Ассортимент            | 0,2 | 3           | 0,6               | 1           | 0,2               | 2            | 0,4               |
| 3 Уровень обслуживания   | 0,2 | 1           | 0,2               | 2           | 0,4               | 3            | 0,6               |
| 4 Квалификация персонала | 0,1 | 1           | 0,1               | 2           | 0,2               | 3            | 0,3               |
| 5 Интерьер магазина      | 0,1 | 3           | 0,3               | 1           | 0,1               | 2            | 0,2               |
| 6 мерчандайзинг          | 0,1 | 3           | 0,3               | 1           | 0,1               | 3            | 0,3               |
| 7 Качество товара        | 0,1 | 3           | 0,3               | 1           | 0,1               | 2            | 0,3               |
| 8 Рекламная активность   | 0,1 | 3           | 0,3               | 1           | 0,1               | 3            | 0,3               |
| Итого:                   | 1   | 19          | 2,3               | 12          | 1,5               | 22           | 2,7               |

На рисунке 4 представлена диаграмма «многоугольник конкурентоспособности».

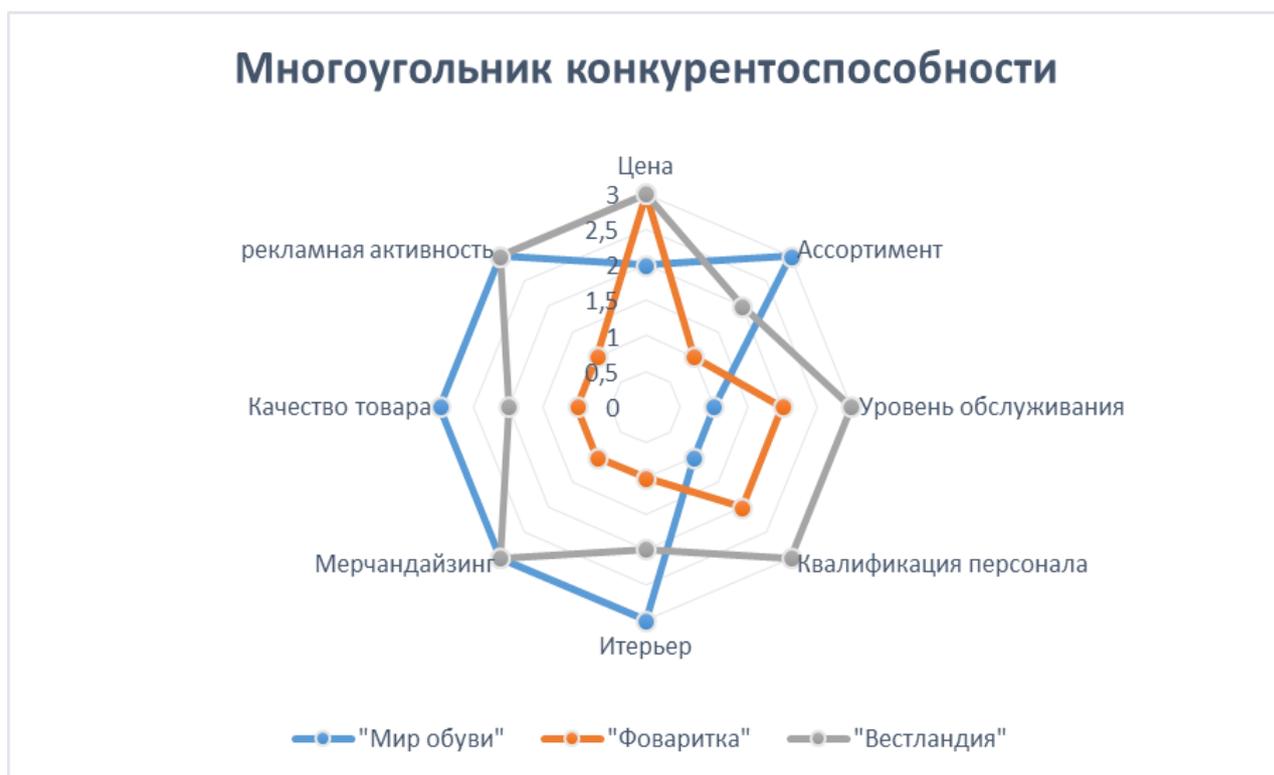


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности.

По полученным результатам видно, что компания «Мир обуви» лидирует по таким показателям, как – качество товара, использование методов мерчандайзинга и оформление магазинов в единой цветовой гамме, в торговой сети выдержан стиль во всех торговых точках.

Так же, компания «Мир обуви» конкурирует с фирмами «Фаворитка» и «Вестландия» по цене товара.

Но есть у фирмы «Мир обуви» существенный недостаток. В результате проведенного анализа выявлены слабые стороны компании, это:

- уровень обслуживания покупателей;
- квалификация продавцов – консультантов.

Компании «Мир обуви» рекомендуется разработать мероприятия по за-

креплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

Возникает также и угроза со стороны населения, что их предпочтения постоянно изменяются.

Далее проанализируем, в каких же торговых точках жители г. Благовещенска предпочитают покупать обувь. Для этого было проведено опрошено 100 человек. Результаты исследования сгруппируем в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ предпочтений выбора торговой точки для покупки обуви в г. Благовещенске

в процентах

| Название торговой точки | Никогда не покупаю | Покупаю редко | Покупаю периодически | Покупаю постоянно |
|-------------------------|--------------------|---------------|----------------------|-------------------|
| «Мир обуви»             | 2                  | 15            | 35                   | 48                |
| «Фаворитка»             | 51                 | 11            | 22                   | 16                |
| «Обувь com»             | 76                 | 15            | 5                    | 4                 |
| «Блюз»                  | 91                 | 7             | 2                    | -                 |
| «Advance»               | 24                 | 38            | 31                   | 7                 |
| «Вестфалика»            | 22                 | 22            | 31                   | 25                |
| «Своя пара»             | 47                 | 32            | 16                   | 5                 |
| «Росток»                | 56                 | 26            | 10                   | 8                 |
| «Kari»                  | 40                 | 21            | 13                   | 26                |
| «Levvi»                 | 29                 | 34            | 31                   | 6                 |

Из данной таблицы видно, что чаще всего местами покупки являются магазины «Мир обуви», «Вестфалика» и «Kari». Покупают постоянно в этих торговых точках 48 %, 25 % и 26 % респондентов соответственно. Это мультибрендовые сети, в них представлен обычно более широкий ассортимент как по видам обуви, так и по фирмам производителям. Поэтому покупателям очень удобно совершать покупки в таких торговых точках.

Самый большой процент ответов «никогда не покупаю» на вопрос «Укажите, пожалуйста, в каких торговых точках Вы покупаете обувь», набрала торговая точка «Блюз» - 91 %. Данная торговая точка маленькая по площади и по представленному в ней ассортименту. В наибольшей степени представлена только женская модельная обувь. Так же большой процент ответов «никогда не

покупаю» наблюдается у торговой точки «Обувь com», 76 %. Низкую покупаемость в этой торговой точке можно объяснить тем, что товар представленный в данной компании низкого качества.

Ответов «покупаю периодически» самый большой процент у таких монобрендовых магазинов, как «Advance» и «Вестфалика». Они набрали по 31 %. Их периодичность совершения покупки в этих торговых точках можно пояснить тем, что приверженцы этих фирм производителей следят за появлением новых моделей обуви данных производителей и стремятся из каждой линейки приобретать какие-либо вещи.

Реже всего совершают покупки в «Фаворитка» и «Блюз». Ответ «покупаю редко» встречается в 11 % и 7 % проанализированных анкетах, соответственно.

Что касается рассматриваемой компании «Мир обуви» ИП Хорошавин то 35 % респондентов ответили, что периодически приобретают обувные товары именно здесь, и 48 % - постоянно.

Проведенный анализ обувных товаров позволил сделать следующие выводы:

- на российском обувном рынке ведущее положение занимают китайские производители, доля товаров китайского производства составляет до 70 %. Доля спорттоваров европейского производства составляет 20 %, на обувь российского производства также приходится 10 % рынка;

- чаще всего местами покупки являются магазины «Мир обуви», «Вестфалика» и «Kagi». Покупают постоянно в этих торговых точках 48 %, 25 % и 26 % респондентов соответственно. Это мультибрендовые сети, в них представлен обычно более широкий ассортимент как по видам обуви, так и по фирмам производителям. Поэтому покупателям очень удобно совершать покупки в таких торговых точках.

Далее проанализируем частоту возникновения недостатков в обслуживании компании «Мир обуви».

Для этого было проведено анкетирование, в котором было опрошено 100 человек. На рисунке 5 – показано распределение людей по половой принадлеж-

НОСТИ:

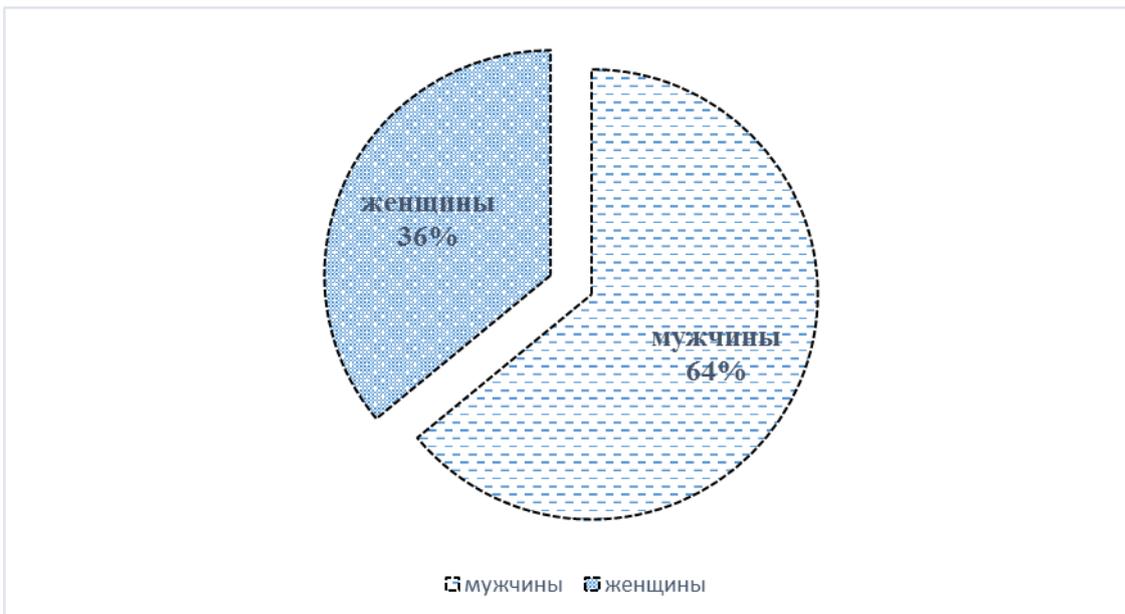


Рисунок 5 – Распределение респондентов по половому признаку

На рисунке 6 показано распределение респондентов по возрастным группам:

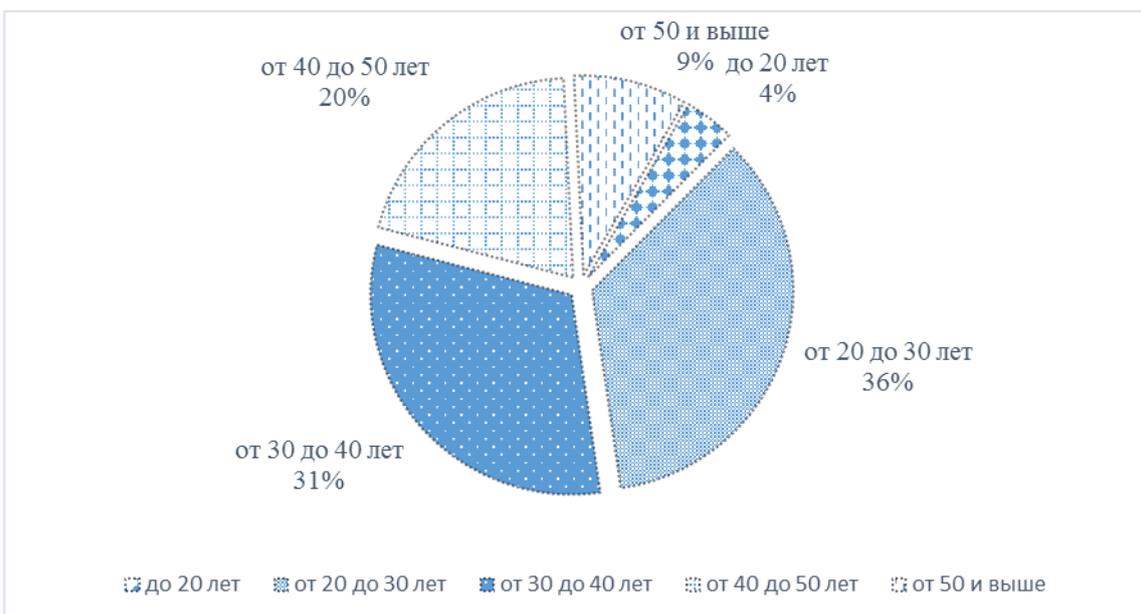


Рисунок 6 - Распределение респондентов по возрастным группам

Вопросы анкетирования:

- как часто вы приобретаете товар в компании «Мир обуви»? На рисунке 7 представлен анализ предпочтений выбора торговой точки для покупки обуви

в г. Благовещенске на примере компании «Мир обуви».

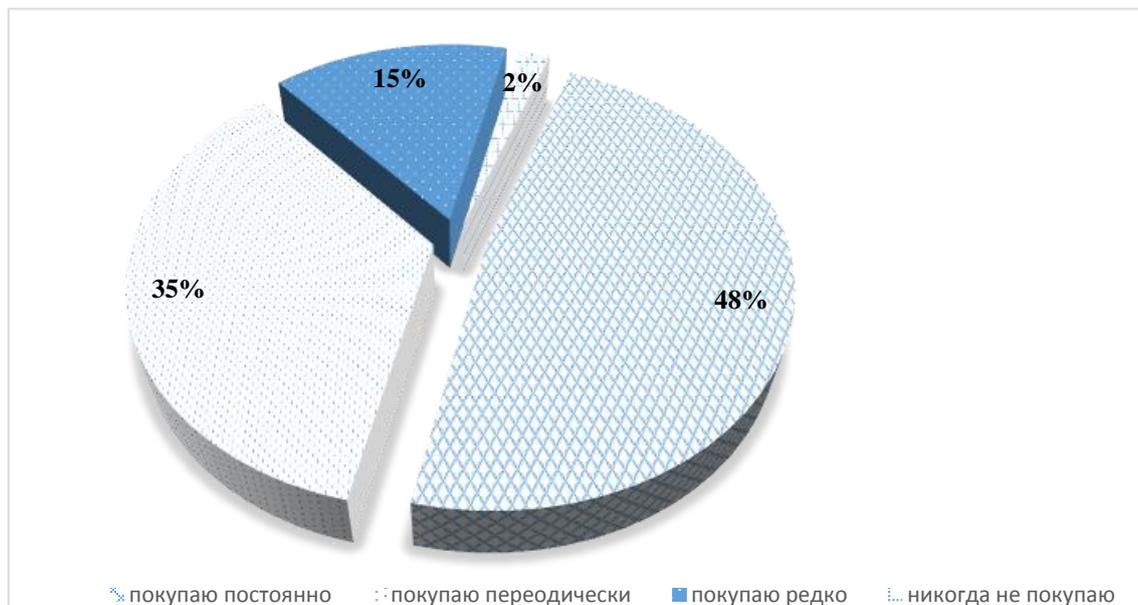


Рисунок 7 – Частота приобретения респондентами обуви в компании «Мир обуви»

- что именно Вас не устраивает в обслуживании компании «Мир обуви»? Результаты опроса приведены на рисунке 8:

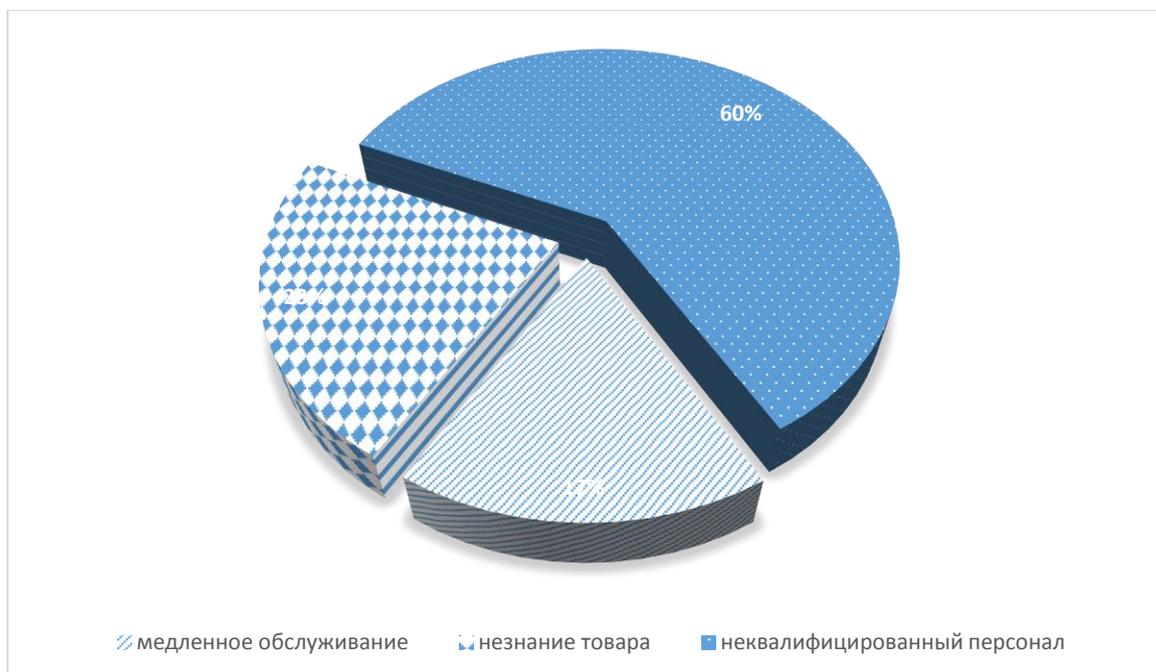


Рисунок 8 – Основные недостатки в обслуживании, указанные респондентами

По результатам данного опроса можно сделать вывод о том, что покупателей компании «Мир обуви» больше всего не устраивает не квалифицированность персонала, что в процентном соотношении составляет - 60 %.

Руководству рекомендуется обратить внимание на обучение продавцов – консультантов. Ведь огромное влияние на формирование приверженности клиентов оказывает уровень обслуживания персоналом. Внимательность, знание ассортимента и готовность помочь в нём сориентироваться, предметная консультация, четкость в работе (обслуживание на кассе), заинтересованность в покупателе и забота о его интересах – это главные критерии для персонала при работе с покупателем. Общение с продавцом- уникальная возможность для клиента в эпоху интернет- маркетинга.

- что стоит изменить в компании, для улучшения её работы?

Результаты опроса показаны на рисунке 9:

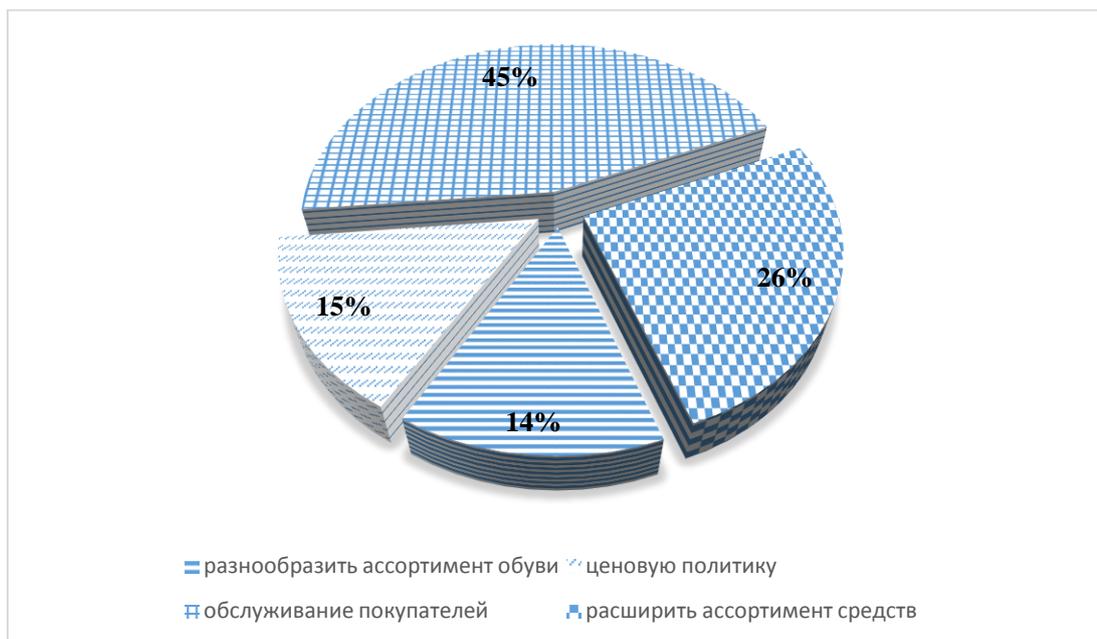


Рисунок 9 – Показатели, которые нужно изменить в компании «Мир обуви» для улучшения ее деятельности

По результатам опроса мы можем сделать вывод о том, что самый популярный вариант ответа у опрошенных людей – был о том, что компании «Мир обуви» необходимо обратить внимание на уровень обслуживания покупателей, что в процентном отношении составляет 45 %.

Следующим по популярности вариант был о расширении ассортимента средств по уходу за обувью, в процентном отношении – 26 %.

Так как инфляция возрастает, то увеличиваются расходы и на закупку обуви.

Далее следует рассмотреть и анализ микроокружения ИП Хорошавин А.А. Анализ микроокружения фирмы предполагает анализ отрасли, структуры и масштабов конкуренции.

Объем и динамика рынка обуви 2013 – 2017 года, в рублях показана на рисунке - 10. В 2017 году объём рынка обуви в России составил 681,8 млрд рублей, что на 5 % выше в сравнении с результатами 2016 года, в рублях.



Рисунок 10 - Объем и динамика рынка обуви 2013 – 2017 года, в рублях

На российском рынке обувных товаров ведущее положение занимают китайские производители, доля товаров китайского производства составляет до 70 %. Доля обуви европейского производства составляет 20 %, на обувь россий-

ского производства также приходится 10 % рынка (рисунок 11).

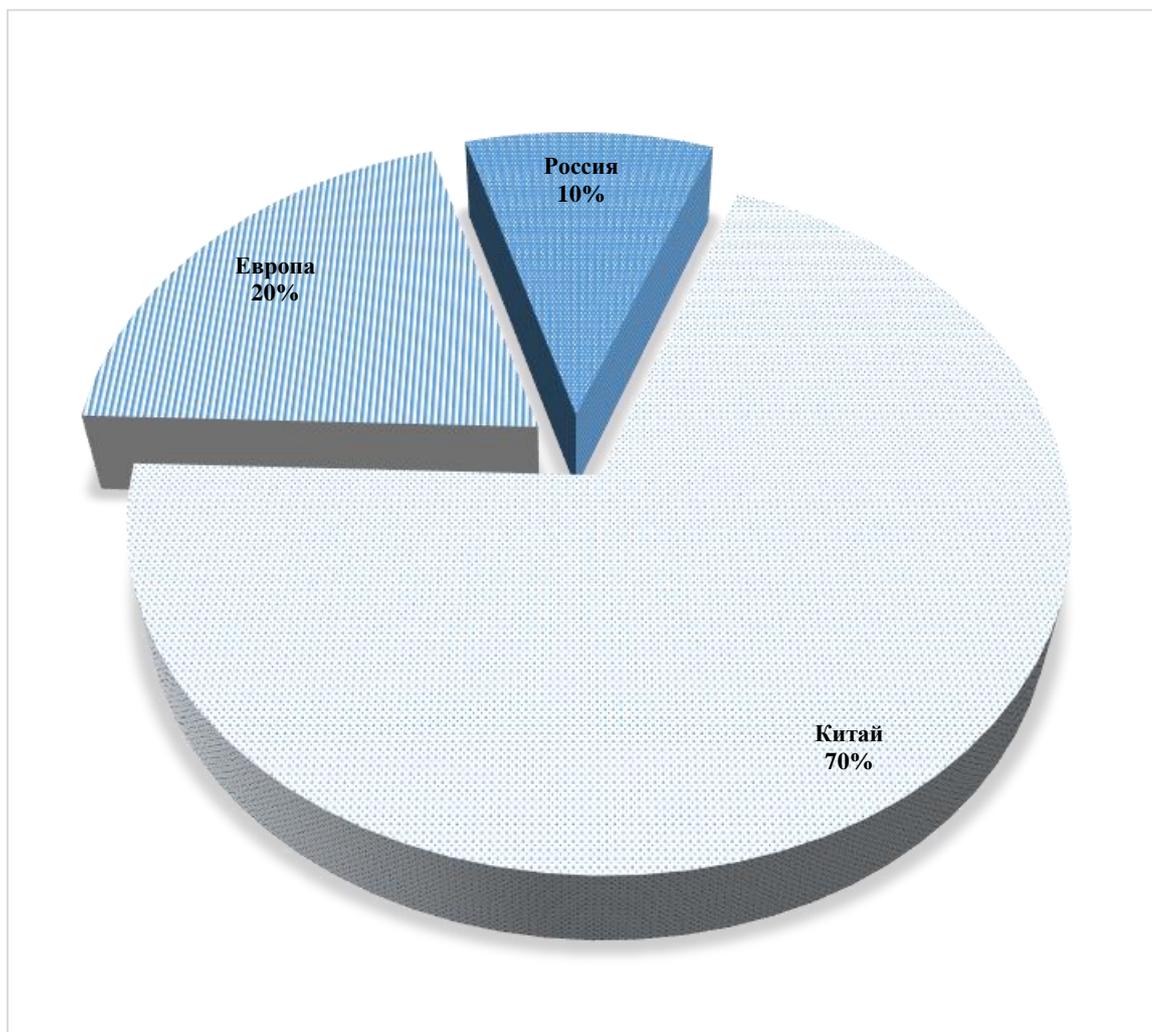


Рисунок 11 - Доля производителей обуви различных стран на мировом рынке обувных товаров

На российском рынке обувных товаров все более устойчивые позиции занимают крупные международные компании, конкуренция между которыми становится более острой. Осуществляется развитие региональных рынков, формируется рыночная инфраструктура.

### **2.3 Анализ внутренней среды**

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние проблемы, которые могут рассматриваться

как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность, и, установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ.

Анализ внутренней среды предполагает анализ следующих подсистем:

- финансы;
- производство;
- маркетинг;
- кадры.

Финансы.

Информация о режиме работы структурных подразделений компании «Мир обуви», в ТЦ «Большой» ХуаФу, представлена в таблице 6.

Таблица 6 – информация о режиме структурных подразделений компании «Мир обуви»

| Показатели   | Фактически за прошлый год | Отчётный год |            |                    | Отклонение |                  | В % к прошлому году |
|--|---------------------------|--------------|------------|--------------------|------------|------------------|---------------------|
|  |                           | План         | Фактически | % выполнения плана | От плана   | От прошлого года |                     |
| 1 Торговая площадь   | 57                        | 57           | 57         | 100                | -          | -                | 100                 |
| 2 Количество рабочих дней за год                               | 364                       | 636          | 363        | 100                | -          | -1               | 99,7                |
| 3 Средняя продолжительность рабочего дня, час                  | 9                         | 9            | 9          | 100                | -          | -                | 100                 |
| 4 Выработка на 1 кв.м торговой площади за час работы, тыс.руб. | 40,9                      | 45,6         | 43,7       | 95,8               | -1,9       | 2,8              | 106,8               |
| 5 Розничный товарооборот в действующих ценах за год, млн.руб.  | 7650000                   | 8500000      | 8132000    | 95,7               | -368000    | 482000           | 106,3               |

Основные результаты деятельности отдела «Мир обуви» ИП Хорошавин в ТЦ «Большой» приведены в таблице 7.

Из данных таблицы 7 видно снижение показателей работы предприятия в 2016 году и улучшение результатов работы в 2017 году. Падение продаж в 2016 году связано с влиянием кризиса 2014 года. Произошло снижение курса рубля и рост цен на продукцию. Отсрочка падения продаж связана с тем, что в 2015 году было достаточно товара, закупленного до осени 2014 года. В 2016 году запасы обуви по старым ценам сократились, а так как, доходы населения не выросли, продажи обуви по более высоким ценам сократились. В 2017 году заметно увеличение продаж, из чего можно сделать вывод, что ситуация стала выправляться.

Таблица 7 – Основные результаты деятельности ИП Хорошавин в 2015-2017 гг.

|  | 2015<br>год | 2016<br>год | 2017<br>год | Темп роста<br>2016 к 2015,<br>% | Темп роста<br>2017 к 2016,<br>% | Темп роста<br>2017 к 2015,<br>% |
|--|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Выручка от реализации, тыс. руб.           | 10550       | 7650        | 8132        | 72,52                           | 106,29                          | 77,08                           |
| Затраты, всего, тыс. руб.,<br>В том числе: | 8248        | 6743        | 7086        | 81,81                           | 105,08                          | 85,91                           |
| - зарплата работников, тыс. руб.           | 1347        | 1415        | 1460        | 105,03                          | 103,14                          | 108,33                          |
| -закупочная стоимость товара, тыс. руб.    | 5861        | 4250        | 4518        | 72,52                           | 106,30                          | 77,08                           |
| - прочие расходы, тыс. руб.                | 1038        | 1077        | 1107        | 103,73                          | 102,82                          | 106,65                          |
| Прибыль, тыс. руб.                         | 2302        | 907         | 1046        | 39,40                           | 115,35                          | 45,45                           |
| Рентабельность %                           | 21,8        | 11,9        | 12,9        | 54,59                           | 108,40                          | 59,17                           |

Для более детального анализа, а также, чтобы оценить и сравнить, какие из показателей увеличиваются/снижаются более высокими темпами – доходы или затраты, были рассчитаны темпы роста (цепные и базисные) показателей деятельности с 2015 по 2017 гг.

Анализ данных темпов роста позволяет сказать о том, что размеры выручки в 2016 году сократились на 27,48 % по отношению к 2015 году. А в 2017 году рост товарооборота составил 6,29 %.

Падение прибыли в 2016 году по отношению к 2015 году – 60,6 %. В 2017 году прибыль выросла на 15,35 %. Это говорит о том, что последствия кризиса 2014 года до сих пор полностью не преодолены.

Так, наилучшие показатели экономической деятельности - в 2015 году. В 2016 г произошло снижение товарооборота и прибыли. В 2017 году происходит небольшой рост результатов, что даёт надежду на преодоления кризиса в последующие годы.

Так как, данные конверсии одного из магазинов компании, который находится в ТЦ «Большой», неудовлетворительны – перед компанией поставлена цель довести показатель конверсии до 6 %, т.е., изменить показатель на 2 %, что увеличит объем продаж на 20 %.

Конверсия продаж рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{n}{N} \times 100\%, \quad (1)$$

где  $n$  - количество покупателей;

$N$  - общее количество посетителей.

Конверсия – один из самых важных показателей работы магазина. Это отношение количества покупок, совершаемых в магазине, к общему количеству посетителей.

Этот показатель демонстрирует, насколько хорошо прорабатывается уходящий поток сотрудниками магазина. Если показатель меньше планового, то

нам проще всего сначала научиться обрабатывать входящий поток по максимуму, нежели вкладывать деньги в привлечение новых покупателей.

Данные конверсии магазина «Мир обуви» в ТЦ «Большой» за 2017 год - представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Конверсия покупателей за 2017 год

| Магазин<br>«Мир обуви» | Количество<br>посетителей | Продажи,<br>количество<br>чеков | Продажи,<br>сумма,<br>руб. | Средний<br>чек | Конверсия<br>покупателей,<br>% |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------|--------------------------------|
| «Большой»              | 92 383                    | 3 809                           | 7 645 374                  | 1 607          | 4,12                           |

Для того чтобы усовершенствовать коммерческую деятельность торгового предприятия, руководство любого торгового объекта должно умело управлять собственными ресурсами.

Конверсия увеличивается:

- после прохождения продавцами тренингов по техникам общения и продаж.

Конверсия снижается:

- при неэффективной работе сотрудников.

Конечным итогом и целью деятельности ИП Хорошавин А.А. является получение прибыли, это и есть финансовый результат. Рост прибыли создаёт финансовую базу для самофинансирования, решение проблем социальных и материальных, потребности трудового коллектива. За счёт прибыли выполняются также часть обязательств предприятия перед бюджетом, банками и другими организациями. Таким образом, показатели прибыли становятся важнейшими для оценки производственной и финансовой деятельности предприятия.

Они характеризуют степень его деловой активности и финансового благополучия, то есть то, ради чего функционирует любое коммерческое предприятие.

В целом можно сказать, что предприятие вполне рентабельно. Компания «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. получает прибыль и рационально ее исполь-

зует для дальнейшего развития и укрепления конкурентных позиций.

Производство.

Если рассматривать систему производства, то здесь следует отметить, что сюда будут включены, в первую очередь, товары, которые реализует компания «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А.

Производственная деятельность торговой сети «Мир обуви» складывается из нескольких направлений:

- продажа женской обуви;
- продажа мужской обуви;
- продажа детской обуви;
- продажа сумок;
- продажа средств по уходу за обувью;
- продажа домашней обуви;
- продажа прочих товаров;
- консультирование продавцами компании относительно вопроса подбора товаров;
- работа с поставщиками;
- решение прочих производственных вопросов.

Ассортимент товаров, реализуемых в компании можно представить графически на рисунке 12

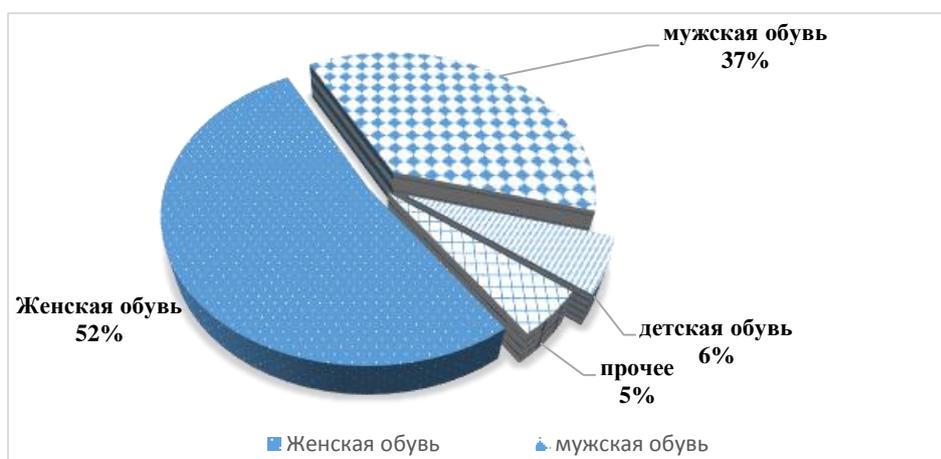


Рисунок 12 – Структура ассортимента ИП Хорошавин А.А.

Из рисунка 12 видно, что 37 % реализуемых товаров – это мужская обувь. Наибольший удельный вес общей структуре товаров, занимает обувь для женщин – 52 % от общего количества товаров.

Благодаря тому, что с поставщиками товаров установлены благоприятные и долгосрочные связи компания приобретает товар по доступным ценам. На большинство товаров компании «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А. предоставляются скидки от 1 до 10 %.

Индивидуальный предприниматель Хорошавин А.А. постоянно отслеживает наличие товаров на складе и в случае приближения к установленному резерву, формирует заявки поставщикам для пополнения запасов. Поставщики в таком случае высылают на электронную почту остатки своих товаров, так и формируется заказ. Но главным способом закупки товара в компании «Мир обуви» - является сезонные выставки по продаже обуви, которые проходят в г. Москве и в г. Хабаровске.

Маркетинг.

ИП Хорошавин А.А. проводит умеренную рекламную кампанию. Ответственным в компании за маркетинг является Шаманов В.О. – занимающего должность менеджера по рекламе. Компания «Мир обуви» хорошо зарекомендовала себя на современном рынке, его целевая аудитория достаточно широка.

На рисунке 13 представлено распределение покупателей по возрастным группам. В компании «Мир обуви» анализируется поток всех покупателей фирмы с помощью анкет, которые покупатели заполняют при совершении покупки, в обмен на карту скидок. На карту скидок зачисляются баллы, которыми в дальнейшем можно воспользоваться и оплатить до 30 % от суммы покупки.

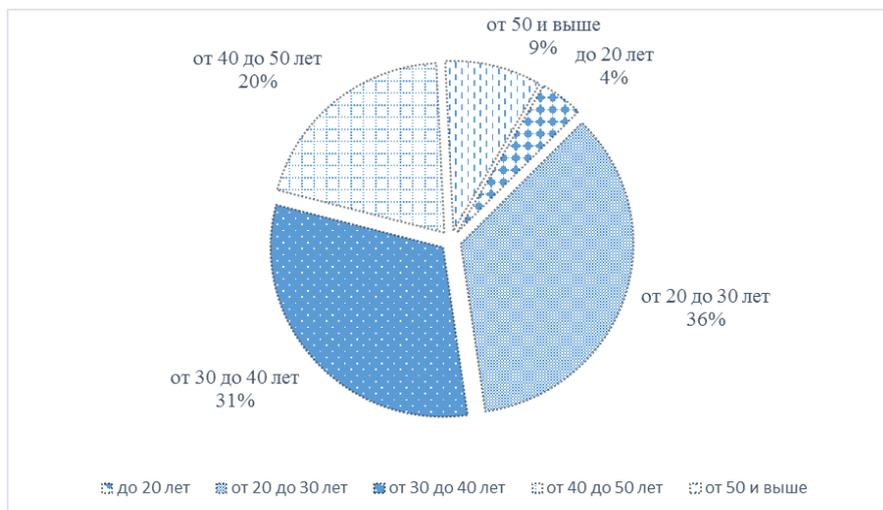


Рисунок 13 - Распределение покупателей по возрастным группам в компании «Мир обуви».

Торговая фирма «Мир обуви» реализует товары разных ассортиментных групп, таких как:

- женская обувь;
- мужская обувь;
- детская обувь;
- сумки;
- средства по уходу за обувью;
- домашняя обувь;
- стельки;
- шнурки;

Ценообразование основано на анализе цен конкурентов (они примерно такие же, как в аналогичных организациях, реализующих те же товары) и по рекомендации установок розничных цен от поставщиков фирм. При выборе обуви, в каталогах указывается «рекомендованная» цена – для каждой пары обуви.

Для стимулирования сбыта товаров компания использует различные методы:

- программа лояльности постоянным покупателям;
- оформление торгового помещения и удобное расположение товаров, с помощью грамотного использования методов мерчандайзинга;

- консультации продавцов.

У компании «Мир обуви» есть свой интернет – сайт. На сайте представлена вся обувь, которая имеется в наличии в компании.

Достоинством интернет – сайта для покупателей заключается в том, что, обувь можно заказать всех сезонов. Большое складское помещение компании позволяет расставить по полкам все не сезонные товары, что облегчает поиск обуви кладовщикам, которую заказали в интернет – сайте фирмы.

Если покупатель находится в г. Благовещенске, и ему нужна несезонная обувь, ему необходимо совершить следующее:

- сделать заказ на сайте компании;
- менеджер фирмы получает уведомление о поступлении запроса на электронный адрес;
- менеджер фирмы отдаёт заявку работникам склада;
- кладовщики находят по названию фирмы и артикулу нужную модель обуви;
- отправляют нужные пары обуви на один из отделов компании, который находится в ТЦ «Малый ХуаФу», на цокольном этаже;
- менеджер компании оповещает клиента, по средствам телефонного звонка, о том, что выбранные им пары обуви были доставлены в один из магазинов;
- клиент приходит по адресу в магазин и примеряет выбранную им на сайте обувь. Если обувь не подходит по каким-либо параметрам, то ее увозят обратно на склад. Если же обувь подошла, то покупатель ее приобретает.

К сильным сторонам организации можно отнести:

- наличие интернет - сайта;
- гибкая ценовая политика и активная роль маркетинга;

К слабым сторонам:

- низкий уровень обслуживания и не высокая квалификации продавцов - консультантов.

Кадры.

Общая численность сотрудников ИП Хорошавин А.А составляет 35 человек.

Функциональные области управления и их основная стратегическая ориентация представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Функциональные области управления

| Функциональная область | Кол-во, чел | Основная стратегическая ориентация  |
|------------------------|-------------|---|
| Аппарат управления     |             |   |
| Директор               | 1           | Управленческие решения, распределение обязанностей, развитие и совершенствование работы предприятия, повышение эффективности т.п.                                 |
| Главный бухгалтер      | 1           | Финансовый, бухгалтерский учет, прогнозирование, анализ текущей деятельности, определение структуры затрат, определение прибыльности или убыточности деятельности |
| Бухгалтера             | 2           | Ведение бухгалтерского учета, прием и контроль первичной документации.  |
| Менеджер по рекламе    | 1           | Организация работы по рекламированию реализуемых товаров с целью их продвижения на рынке сбыта.   |
| Менеджер по персоналу  | 1           | Организация работы с персоналом для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.                                       |
| Продавцы               | 25          | Обслуживание покупателей, консультирование покупателей, работа с кассовой техникой, прием и подготовка товара к продаже.  |
| Заведующий складом     | 1           | Руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товарно - материальных ценностей.  |
| Кладовщик              | 1           | Осуществляет прием на склад, хранение и выдачу со склада товаров.   |
| Водители-экспедиторы   | 2           | Доставка товара от транспортной компании на склад и со склада в магазины и обратно.   |

Таблица 9 позволяет сказать о сбалансированной структуре управления фирмой. Каждый работник подчиняется выше стоящему по должности сотруднику, что способствует улучшению рабочего процесса компании. На примере:

бухгалтер подчиняется непосредственно главному бухгалтеру, а он в тоже время выполняет поручения директора.

Рассмотрим информацию о приёме и увольнении торговых работников ИП Хорошавин А.А.

Таблица 10 – Информация о приёме и увольнении торговых работников ИП Хорошавин А.А.

| Показатели  | Фактически за прошлый год | Отчётный год |            |                    | Отклонение |                  | В % к прошлому году |
|---|---------------------------|--------------|------------|--------------------|------------|------------------|---------------------|
|   |                           | План         | Фактически | % выполнения плана | От плана   | От прошлого года |                     |
| 1 Среднесписочная численность работников, чел                           | 35                        | 40           | 39         | 97,5               | -1         | 4                | 111,4               |
| 2 Количество принятых работников за год, чел                            | 6                         | 5            | 9          | 180                | 4          | 3                | 150                 |
| 3 Количество выбывших работников за год, чел                            | 5                         | 4            | 7          | 175                | 3          | 2                | 140                 |
| 4 В том числе уволенные за нарушение, сокращение штатов                 | 5                         | 4            | 7          | 175                | 3          | 2                | 140                 |
| 5 Общее число принятых и уволенных, чел                                 | 11                        | 9            | 16         | 177,8              | 7          | 5                | 145,5               |
| 6 К по приёму работников  | 17,1                      | 12,5         | 23,1       | 184,8              | 10,6       | 6                | 135,1               |
| 7 К по увольнению работников  | 14,3                      | 10           | 17,9       | 179                | 7,9        | 3,6              | 125,2               |
| 8 К текучести кадров  | 14,3                      | 10           | 17,9       | 179                | 7,9        | 3,6              | 125,2               |
| 9 К общего оборота рабочей силы   | 31,4                      | 22,5         | 41,0       | 182,2              | 18,5       | 9,6              | 130,6               |
| 10 Доля работников, проработавших на торговом предприятии более года, % | 85,7                      | -            | 82,1       | -                  | -          | -3,6             | 95,8                |

Численность аппарата управления за анализируемый период изменялась в

худшую сторону, что свидетельствует о присутствии такого фактора, как текучесть кадров в компании. Коэффициент текучести кадров по сравнению с 2016 годов – увеличился на 3,6 %.

Использование персонала тесно связано с эффективной деятельностью организации, так как от того, как сотрудники организации выполняют свои трудовые обязанности, зависит качество предоставляемых организацией услуг.

Низкое значение показателя постоянства кадров на протяжении анализируемых периодов свидетельствует о высоком уровне текучести.

Руководителю компании необходимо провести работу над снижением текучести кадров. Этот процесс состоит из трёх этапов:

- первый этап, заключается в необходимости устранения причин роста текучести за счёт разработки личного комплекса управленческих решений, который будет направлен на нормализацию уровня текучести. Для разработки данного комплекса необходимо, прежде всего, провести факторный анализ коэффициентов уровня текучести во всех отделах компании, на всех возрастных и должностных категориях. В таких случаях лучше использовать метод главных компонентов, позволяющий обнаруживать и изучать факторы, наиболее ощутимо влияющие на общий результат. После подобного анализа, как правило, становится очевидно, что для оптимизации уровня «текучки» необходимо провести целый ряд преобразований. Причем на первом этапе проведение мероприятий должно быть в масштабе всей организации. Любые изменения нужно начинать с оценки и оптимизации организационной структуры компании. Именно так можно добиться того, чтобы следующие действия имели максимальный эффект.

- второй этап заключается в необходимости рассмотрения существующей системы оплаты труда и мотивации, социального обеспечения персонала.

Провести анализ существующей в компании корпоративной культуры. В рамках мероприятий по снижению текучести персонала следует внести необходимые изменения в корпоративную культуру компании и разработать меры по ее популяризации среди работников организации.

- третий этап. На этом этапе необходимо определить коллективы, текучесть которых не снизилась после проведенных мероприятий. Каждый такой коллектив следует тщательно изучить. В нем необходимо провести анализ психологического климата и взаимоотношения между сотрудниками.

Когда задача по снижению уровня текучести персонала будет решена, необходимо регулярно проводить анализ его состояния.

Анализ методов управления персоналом в торговом предприятии «Мир обуви» ИП Хорошавин А.А.

Методы управления персоналом - это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработала три группы методов управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

Различают способы административного воздействия: организационные и распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

В компании «Мир обуви» один раз в три месяца в каждом из магазинов проводится ревизия всего товара. В случае, если обнаружится недостача, то коллектив магазина несёт полную ответственность за неё.

Так же в компании применяются экономические методы. Это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Такие методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Они осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма.

Оплата труда - основной мотив трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служа-

щих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Руководитель компании «Мир обуви» разработал систему премирования за выполнения плана продаж по каждому из магазинов. Старшим продавцам выдаётся в начале каждого месяца план продаж по каждому дню. Продавцы - консультанты ориентируются на него, заполняя таблицу в конце каждого рабочего дня. В конце месяца – планы продаж сдаются с документами директору фирмы, и он рассчитывает процент перевыполнения плана и процент премии к заработной плате каждому сотруднику.

Таблица 11 - Компенсационный пакет

| Постоянная часть                | Переменная часть   |
|---------------------------------|--|
| Зарплата по штатному расписанию | Надбавка за категорию;<br>премия за перевыполнение плана всей компанией;<br>премии за выполнения плана всей компанией;<br>премия за выполнение плана отдела;<br>выплата за выслугу лет |

В таблице 11 показано, какие компания использует надбавки и выплаты переменной части компенсационного пакета.

В компании «Мир Обуви» применяются социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на груп-

пы людей и их взаимодействия в процессе производства; психологические методы, которые направлены воздействуют на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, т.к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет.

Способы, которые применяются в компании «Мир обуви»:

- внушение, представляет собой, психологическое и целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Данный способ применяется руководителем компании в отношении к персоналу. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению человеком определенного поступка.

- подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора

производства, образцы поведения которого являются примером для других.

В компании «Мир обуви» разработали систему личных продаж. У каждого продавца – консультанта есть свой номер, который они вводят в программу при расчете покупателя на кассе. И им зачисляется эта проданная позиция. По окончании каждого месяца руководитель вместе с менеджером по персоналу, анализируют полученные результаты и выявляют лучших продавцов месяца по каждому магазину. - побуждение - позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии.

Менеджер по персоналу системно проверяет книги отзывов и предложений на каждом из отделов компании. И на все положительные отзывы, руководитель и менеджер по персоналу, реагируют моментально. Директор подписывает письмо благодарности тому сотруднику, которому написали этот положительный отзыв. Продавец – консультант награждается грамотой и сладким подарком.

Завершающим этапом анализа внешней и внутренней среды компании «Мир обуви» является SWOT – анализ, в котором отражены все сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы. (Strengths - сильные стороны, Weaknesses - недостатки, Opportunities - возможности, Threats - угрозы). Первые два слова относятся к организации, вторые - к внешней среде.

Такой инструмент стратегического планирования, как SWOT – анализ позволяет сформулировать и определить перспективные стратегии развития предприятия, на основании выявленных в ходе диагностики сильных и слабых сторон, а также новых возможностей и сложившихся угроз. Анализ сложившихся факторов внешней и внутренней среды представлен в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT - анализ ИП Хорошавин А.А. «Мир обуви».

| S - Сильные стороны   | W - Слабые стороны  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Большой размер торговых площадей</li> <li>2 Расположение предприятия в центре города</li> <li>3 Наличие постоянных клиентов благодаря длительности работы на рынке</li> <li>4 Наличие бонусных карт покупателя</li> <li>5 Большая клиентская база</li> <li>6 Создание сайта и открытие интернет магазина</li> <li>7 Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом</li> <li>8 Хорошая репутация фирмы на рынке г. Благовещенска</li> <li>9 Налаженные связи с поставщиками;</li> <li>10 Хорошие условия труда</li> <li>11 Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации у продавцов – консультантов</li> <li>2 Зависимость цены некоторых видов продукции от курса валют</li> <li>3 Слабая рекламная составляющая</li> <li>4 Отсутствие специалиста, занимающегося мерчендайзингом и сбытом</li> <li>5 Отсутствие стратегических установок, в области персонала.</li> </ul> |
| O - Возможности   | T - Угрозы  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Выход на новые сегменты рынка</li> <li>2 Расширение ассортимента</li> <li>3 Выход в другие крупные города Амурской области.</li> <li>4 Использование мерчендайзинговых технологий</li> <li>5 Использование рекламы</li> <li>6 Увеличение торговых площадей</li> <li>7 Разработать систему обучения и мотивации персонала</li> <li>8 Увеличение объемов продаж за счёт разработки системы обучения для персонала;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Возрастание конкурентного давления</li> <li>2 Неблагоприятное социально-экономическая политика в стране</li> <li>3 Повышение арендной платы</li> <li>4 Молодой персонал – частые декретные отпуска.</li> <li>5 Снижение численности населения</li> <li>6 Кризис, нестабильный курс валют.</li> <li>7 Текучесть кадров</li> </ul>                                 |

Проанализировав SWOT-анализ, можно сделать вывод о том, что компанией используются сильные стороны, такие как:

- использование систем лояльности для покупателей в виде бонусных карт, что позволяет удержать старых клиентов и привлечь в компанию новых.

Слабой стороной компании являются:

- отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации у продавцов. Данная проблема требует корректировки, исходя из стратегических соображений.

Благоприятной возможностью является:

– необходимость разработки системы обучения и методов мотивации персонала, это даст компании реальные шансы на успех, что приведёт к увеличению лояльных покупателей и увеличение продаж соответственно.

Угрозой для фирмы является:

– текучести кадров, на которую необходимо обратить особое внимание руководству компании и предпринять стратегии мотивации персонала для защиты от данной угрозы.

В результате диагностики современного состояния компании «Мир обуви» возникла необходимость разработки направлений совершенствования коммерческой деятельности предприятия. Данная разработка должна включать следующие этапы:

- разработка направлений совершенствования коммерческой деятельности ИП Хорошавин А.А., с учетом как сложившейся внешней ситуации на рынке, так и ресурсным потенциалом предприятия;

- прогноз эффективности предлагаемых мероприятий.

### 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ «МИР ОБУВИ» КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### 3.1 План мероприятий по совершенствованию существующих методов управления персоналом в торговом предприятии «Мир обуви»

На основании анализа, проводимого во втором разделе работы, было выявлено, что основные мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности связаны с недостатками системы управления персоналом.

Основные направления повышения эффективности коммерческой деятельности представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные направления повышения эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия «Мир обуви»

| Мероприятие  | Содержание мероприятия  | Срок реализации мероприятия  |
|--|---|--|
| 1 Повышение квалификации торгового персонала                           | - организация обучающих тренингов;<br>- инструктаж.   | с 01 марта 2018 г<br>с 01 апреля 2018 г  |
| 2 Оценка деятельности персонала в торговых залах                       | - внедрение метода проверки «тайный покупатель»;<br>- поиск внешнего агентства для выполнения проверки;<br>- согласование критериев, по которым будет производиться проверка;<br>- заключение договора. | с 01 апреля 2018 г<br>с 01 марта 2018 г<br>с 15 марта 2018 г<br>с 01 апреля 2018 г |
| 3 Внедрение системы нематериального стимулирования торговых работников | - разработка корпоративных мероприятий;<br>- разработка игровых и соревновательных стратегии;<br>- подготовка стенда для размещения на нём фотографий лучших работников.                                | с 01 мая 2018 г<br>с 01 апреля 2018<br>с 01 марта 2018 г                           |

## *1. Повышение квалификации торгового персонала*

В первую очередь, обучение работников - это не научить, что и как делать, а развить и приумножить в них профессиональные качества, умения и навыки.

Что нам даст обучение сотрудника?

- быструю и успешную реализацию целей;
- конкурентное преимущество;
- лояльность к компании;
- работник будет мотивирован, будет более успешно решать проблемы.

Для самого сотрудника обучение - это более высокая удовлетворенность работой, повышение квалификации и карьерный рост.

Как мы видим, обучение - это важный инструмент для развития компании. И для экономного распределения средств необходимо создать эффективную систему обучения для персонала.

Перед внедрением системы обучения необходимо понимать, что конкретно компания хочет получить от обучения, как этот процесс будет контролироваться, каких результатов организация желает достичь.

Первый шаг для построения эффективной системы обучения - это анализ потребности в обучении.

Существует несколько методов анализа потребностей в обучении. Для того чтобы определить необходимые профессиональные знания и умения, предлагаю провести процедуру оценки персонала. Далее итоги оценки сравниваются с планируемыми результатами, которые хотим получить после проведения обучения. В итоге мы имеем перечень необходимых потребностей в обучении.

Один из методов - это анкетирование. Необходимо сформулировать вопросы, чтобы выяснить потребности персонала: что устраивает или не устраивает в работе, Какие проблемы существуют, с какими трудностями в работе сталкиваются сотрудники, чего не хватает для работы.

Еще один метод выявления потребностей в обучении - провести интервью. Этот метод наиболее эффективен для руководящего звена. Вопросы на интервью также должны быть направлены на выявление потребностей.

Например, можно задать такие вопросы:

- какие проблемы в работе вас беспокоят?
- какие сложности вы испытываете в рабочих ситуациях?
- какие проблемы возникают у вас в работе с подчиненными?

Проанализировав проблемы, можно определить, какие знания и умения могут решить их. Когда мы сможем выявить проблемы сотрудников и их желания решить, мы сможем определить ее потребности в обучении.

Второй шаг - решаем, где обучать персонал. Существует несколько вариантов:

- внешнее обучение (тренинги, бизнес-образование);
- внутрифирменное обучение (наставничество, учебные центры, ротация, инструктаж).

Это могут быть как краткосрочные, так и долгосрочные программы обучения. Все методы обучения можно разделить на:

- традиционные (семинары, лекции, видеофильмы)
- прогрессивные (методы, основанные на практике: наставничество, инструктаж, ротация, деловые игры, тренинги, анализ ситуации)

На данном этапе - компании нужны новые знания, значит выбрать нужно традиционные методы. Затем, когда знания будут получены, необходимо отточить умения – в этом случае нужно выбрать из прогрессивных методов, т.е. методы, основанные на практике.

Также учитываем продолжительность эффекта от обучения. Эффект от обучения на краткосрочных программах, тренингах, семинарах длится обычно до полугода, при обучении на длительных образовательных программах зависимости от их длительности и содержания, - от года до трёх лет.

Следующий этап в построении эффективной системы обучения - контроль результатов обучения.

Контроль должен начинаться уже на этапе выявления потребностей. При направлении на обучение сотрудника должен четко понимать, зачем его направляют, что ожидают от него после прохождения обучения.

## *2. Оценка деятельности персонала в торговых залах*

Существуют несколько инструментов контроля качества сервиса, причём наиболее оптимален для розничной торговли метод «mystery shopping», обеспечивающий объективную и оперативную информацию при относительно низких затратах.

Рекомендуется выполнять программу «mystery shopping» силами внешнего агентства, что позволит избежать политических, стратегических в использовании результатов программы. Внешние оценки качества обслуживания воспринимаются более объективными и непредвзятыми, нежели данные программы, выполняемые внутри компании. Кроме того, результаты «mystery shopping» должны использоваться в системе оценки и вознаграждения сотрудников (аттестация персонала) наряду с показателями личных и коллективных продаж и другими результатами.

На первый взгляд процедура проведения программы Mystery шоппинг выглядит не слишком сложный. С одной стороны, это действительно простой метод, но, чтобы получить от его использования необходимый эффект и, самое главное, не вызвать восстания недовольного и неуверенного в объективности и результатов проверок персонала, необходимо соблюдать несколько правил и использовать программный подход к организации такой программы:

- сотрудники должны быть ознакомлены с теми требованиями и стандартами, которые будут заявлены в анкете при проведении исследования.

Проверять имеет смысл только то, о чём сотрудники заранее поставлены в известность и воспринимают как требования, необходимые для исполнения.

Если, например, вы никогда не объясняли продавцам магазина, что они должны приветствовать каждого входящего покупателя определенными фразами, предъявлять претензии о несоблюдении данного требования по результатам та-

индивидуального покупателя будет несправедливо, даже несмотря на то, что лично для вас это очевидное требование вежливости.

- сотрудники должны быть проинформированы о проведении программы «mystery shopping» и возможности визитов таинственных покупателей.

Основной смысл программы «mystery shopping» как раз и заключается в том, чтобы персонал начал стараться сотрудники, не знают, кто из покупателей является проверяющим, но они обязательно должны знать о самом факте проведения проверок, причём должны быть грамотно проинформированы о их целях и о том, как будет организована работа с результатами. Во-первых, именно это дисциплинирует людей и заставляет работать в соответствии с требованиями стандартов, во-вторых, директору фирмы в любом случае должен будет познакомить персонал с результатами проверок и придется объяснять каким образом вы получили данную информацию. Попытки компании провести данную акцию тайно, могут сильно повлиять на авторитет руководства и привести к утрате доверия со стороны персонала, а также вызвать негатив.

Очевидно, что данная программа эффективна для повышения качества обслуживания тогда, когда она проводится на регулярной основе и в системе, они разово или от случая к случаю.

- сотрудничайте с профессионалами.

Очень важен этап определения экспертов, которые будут организовывать и контролировать реализацию проекта.

Если в качестве исполнителя привлекается внешний провайдер – провести тендер или очень внимательную оценку потенциального подрядчика: сколько лет компания этим занимается, каковы цели проектов, которые она реализует чаще всего и совпадают ли они с вашими, есть ли сертифицированная методика исследования, со многими ли клиентами компания сотрудничает на регулярной основе.

Приблизительные этапы проекта представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Этапы проекта «тайный покупатель»

| Заказчик  | Исполнитель  |
|---|--|
| <p>Определяет цель исследования и параметры проверок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— сколько торговых точек;</li> <li>— периодичность проверки;</li> <li>— кого проверяем (продавец за прилавком, продавец в торговом зале, кассир);</li> <li>— что проверяем (внешний вид сотрудников, внешний вид магазина, качество товара, общение с покупателем, участие в акциях).</li> </ul> |  |
|   | <p>Вносит в систему онлайн- аналитики данные о проверке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— торговые точки, которые будут проверяться;</li> <li>— анкету;</li> <li>— разрабатывает систему доступа (общий доступ для руководителей проекта со стороны заказчика и исполнителя).</li> </ul> |
| <p>Обучение представителей заказчика пользованию системой онлайн аналитики особенностям проведения проекта по исследованию качества обслуживания покупателей методом Mystery Shopping.</p>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Информирование директором и сотрудников магазинов о проведении проверок;</li> <li>- разработка системы поощрений и наказаний;</li> <li>- меры по предотвращению сопротивления персонала проводимым проверкам.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Обучение супервайзеров проекта;</li> <li>— составление легенды "таинственный покупатель";</li> <li>— подбор и обучение "таинственных покупателей";</li> <li>— составление графика визитов.</li> </ul>   |

| Заказчик   | Исполнитель  |
|--|--|
|  | <p>Проведение первой волны проверок:<br/>                     — "таинственные покупатели" делают визит согласно графику проверок,<br/>                     вносит данные в систему онлайн-аналитики;<br/>                     — супервайзеры проекта выставляют баллы по вопросам;<br/>                     — руководитель проекта проверяет правильность проведенной проверки и открывают анкету для исполнителя (в течение 48 часов с момента проверки).</p> |
| <p>— Анализ полученных результатов;<br/>                     — награждение лучших;<br/>                     — разработка и внедрение мер по оптимизации показателей или удержанию их на полученном уровне.</p> | <p>По завершении "первой волны" проверка составляется отчет по итогам исследования (по сети в целом, торговым маркам, магазинам и пунктам анкеты). При желании заказчика возможно экспертная оценка полученных результатов.</p>  |
| <p>— Анализ изменений;<br/>                     — принятие и внедрения управленческих решений.</p>   | <p>— Проведение следующей волны проверок;<br/>                     — отчет по итогам проверки;<br/>                     — сравнительный отчет по изменению ситуации.</p>   |

- с результатами программ «mystery shopping» нужно тщательно и регулярно работать.

Если получать информацию о том, что «все плохо» и складывать ее в стол, в следующий раз результат, скорее всего, будет не сильно отличаться.

Сотрудники обязательно должны быть ознакомлены с результатами визитов «таинственных покупателей» на общем собрании или в индивидуальном режиме (в зависимости от целей проверок и характера допущенных нарушений), руководители должны понять, является ли несоблюдение стандартов нарушением дисциплины или сотрудники не обладают достаточным уровнем знаний или умений и т.д. Персонал обязательно должен видеть внимание и заинтересованность руководства в результатах данной программы. Кроме того, программа будет работать максимально эффективно, если результаты каждого этапа проверок будут влиять на мотивацию сотрудников.

Здесь главный принцип – поощрять лучших, формируя у остального персонала образцы правильного производственного поведения. Эта мотивация может быть, как финансовой (для этого необходимо проработать включение результатов программ «Mystery shopping» в систему оплаты труда), так и немонетарной (принцип внутреннего соревнования между разными отделами, поощрение в виде коллективного отдыха или небольших индивидуальных призов).

### *3. Внедрение системы нематериального стимулирования торговых работников*

Нематериальная мотивация используется для создания комфортной атмосферы в коллективе, повышение уровня лояльности сотрудников и вовлечение их в совместную работу для достижения целей компании. К нематериальной мотивации относится общий климат в коллективе, отношения руководство, внимание к проблемам и заботам сотрудников, наличие социального пакета, возможность получить отпуск в удобное время, подходящий график работы, корпоративные мероприятия.

Любая нематериальная мотивация эффективно только при наличии удовлетворенного уровня оплаты труда - относительно среднего по рынку. Нематериальная мотивация играет в дополнительную и весьма значительную роль.

Цель нематериальной мотивации: повышение заинтересованности сотрудников в своей работе, что непременно повлияет на повышение производительности труда и в конечном счете — на прибыль компании.

Участие в совместных корпоративных мероприятиях формируют благоприятное отношение в коллективе, что в свою очередь отражается на общей работоспособности персонала и на появление желания участвовать его, внести свой вклад в развитии компании. К тому же признание достижений отдельных сотрудников способствует повышению и самооценки и воспитывает корпоративный дух.

Особое внимание хочу уделить такому способу нематериальной мотивации, как игровые и соревновательные стратегии,- проведению конкурсов и соревнований внутри коллектива с целью улучшения качества обслуживания покупателей и повышения продаж.

Эта мотивация весьма эффективной и, к сожалению, используется не особо активно. Способ нематериальной мотивации, удовлетворяющий потребности в самостоятельности и творчестве, в достижениях и поощрениях, — это игры и соревнования. Игры нередко противопоставляют работе, а ведь можно работать играют. Вопрос только в том, как это сделать, чтобы и работа казалась такой же увлекательный, как игра, и при этом сохранилось в серьезный и ответственный отношение к работе. Элементы игры самую серьезную и нудную работу приносит интерес. К тому же это дает проявиться сотрудникам, которые до этого не могли в полной мере показать себя. Соревновательный момент позволяет мобилизовать силы продавцов и придать обычной работе авантюрную окраску, а повышение эффективности сотрудника влияет на его боевой дух, и, следовательно, улучшается общее настроение коллектива.

Но здесь важно, чтобы при определении победителя конкурса использовались максимально объективные критерии, так как непрозрачный схема оценивания результатов способствует появлению обид и недовольства со стороны проигравших, а это в свою очередь разрушает отношения в коллективе и провоцирует конфликты.

Награждение участников, обнародование результатов конкурсов, поддержание командного и соревновательного духа способствуют усилению желание сотрудников выйти на новый уровень в своей работе.

Так как, в компании «Мир обуви» внедрили учёт такого показателя, как - личные продажи, мною было предложено провести конкурс среди персонала магазина. Необходимо:

- выявить несколько номинаций;
- определить сроки конкурса;
- после окончания конкурса, сделать анализ личных продаж и определить победителей;
- наградить победителей по каждой номинации (вручить подарочные сертификаты);
- всем участникам конкурса необходимо вручить почетные грамоты;
- в подсобном помещении можно установить доску почета, на которой будут размещены имя и фамилия лучшего продавца месяца по итогам продаж;
- результаты конкурса и фотографии участников - опубликовать на сайте компании.

Мотивация продавцов в розничной торговле — это непростая задача. И базировать мотивацию исключительно на материальной основе — явно недостаточно. К этому вопросу надо подходить комплексно, развивая и совершенствуя систему нематериального поощрения и стимулирования. Необходимо регулярно разрабатывать новые интересные способы мотивации, которые будут способствовать активному росту эффективности сотрудников.

Подводя итог, хочу сказать, что при осмысленном внедрении системы обучения, которое является средством достижения стратегических целей и строится по принципу приоритетности, компания заработает намного больше, чем, когда сэкономит на невежестве своих сотрудников.

### 3.2 Расчёт затрат на совершенствование методов управления персоналом и прогноз экономической эффективности.

Проанализировав методы управления персоналом в компании «Мир обуви», необходимо внедрить систему обучения старших продавцов – консультантов фирмы, это повысит лояльность клиентов, а значит и продажи.

Произведем расчет стоимости обучения старшего продавца – консультанта магазина «Мир обуви», который находится в ТЦ «Большой»:

Мною предложено, пройти обучение на базе колледжа, в котором есть курсы по направлению – «продавец непродовольственных товаров».

Таблица 14 – Стоимость обучения

| Наименование квалификации (в алфавитном порядке) | Вид обучения   | Срок обучения (мес., дней) | Стоимость обучения, руб. | Начало обучения   |
|--|----------------|----------------------------|--------------------------|---|
| 17351 Продавец непродовольственных товаров       | переподготовка | 1 мес.                     | 10 000                   | с 20 февраля 2018<br>с 27 марта 2018<br>с 15 мая 2018<br>с 11 сентября 2018<br>с 16 октября 2018<br>с 20 декабря 2018 |

Стоимость проверки «тайный покупатель» есть двух видов:

- если проверка совершается без приобретения товара;
- если проверка совершается с покупкой обуви и дальнейшим возвратом его в магазин, где товар был приобретён.

Таблица 15 – Стоимость проверки.

| Вид проверки                | Стоимость, руб. |
|-----------------------------|-----------------|
| Проверка с покупкой товара  | 1 550           |
| Проверка без покупки товара | 700             |

В таблице представлен расчет затрат на реализации предложенных мероприятий.

Таблица 16 – Затраты на реализацию мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности компании «Мир обуви»

| Мероприятие                                       | Расчет затрат  | Сумма                  |
|---|--|------------------------|
| 1. Повышение квалификации торгового персонала     | Обучение сотрудников на курсах повышения квалификации товароведов 20 000 руб. количество 3 работника | 60 000 руб.            |
|   | Организация тренинга повышения квалификации<br>10 000 руб. на человека.<br>количество 10 человек     | 100 000 руб.           |
| 2. Оценка деятельности персонала в торговых залах | внедрение метода проверки «Тайный покупатель»:   |                        |
|   | - проверка с покупкой товара<br>- проверка без покупки товара  | 1 550 руб.<br>700 руб. |

| Мероприятие   | Расчет затрат   | Сумма        |
|---|---|--------------|
| 3. Внедрение системы нематериального стимулирования торговых работников | разработка корпоративных мероприятий:                                   |              |
|   | - поход в театр 500 руб. на человека<br>количество 25 чел.              | 12 500 руб.  |
|   | - выезд на природу:<br>- аренда турбазы                                 | 15 000 руб.  |
|   | - подготовка стенда для размещения на нём фотографий лучших работников. | 5 000 руб.   |
| Итого   | -   | 194 750 руб. |

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 194 750 руб.

Анализ конверсии продаж компании «Мир обуви» за 2017 год, показал, что внедрение системы обучения персонала, позволит увеличить конверсию на 2 %. Прогноз экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Прогноз экономической эффективности мероприятий

| Показатели                                 | 2017 год | Прогноз | Темп роста,<br>% | Абсолютное<br>отклонение |
|--|----------|---------|------------------|--------------------------|
| Выручка от реализации,<br>тыс. руб.        | 28132    | 28694   | 101,9            | 562                      |
| Затраты, всего, тыс. руб.,<br>В том числе: | 24474    | 24668,2 | 100,8            | 19420                    |

Продолжение таблицы 17

| Показатели                            | 2017 год | прогноз | Темп роста,<br>% | Абсолютное<br>отклонение |
|---------------------------------------|----------|---------|------------------|--------------------------|
| - зарплата работников,<br>тыс. руб.   | 4782     | 4782    | 100              | 0                        |
| -закупочная стоимость,<br>тыс. руб.   | 14628,2  | 14628,2 | 100              | 0                        |
| - прочие расходы, тыс.<br>руб.        | 5063,8   | 5258    | 103,8            | 194,2                    |
| Прибыль, тыс. руб.                    | 3658     | 4025,8  | 100,1            | 367,8                    |
| Рентабельность продаж, %              | 13,1     | 14,0    | 106,9            | 0,9                      |
| Текучесть торгового пер-<br>сонала, % | 17,9     | 9,3     | 51,9             | -8,6                     |
| Конверсия, %                          | 20,2     | 20,6    | 101,9            | 0,4                      |

Таким образом, в результате планируемых мероприятий ожидается экономическая эффективность в увеличении рентабельности продаж на 0,9 % увеличения торговой конверсии на 2 %, снижения текучести торгового персонала на 8,6 %.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях ведения бизнеса коммерческая деятельность не сводится только к совершению торговой сделки. Коммерческий успех напрямую зависит от знания рыночной ситуации, понимания потребностей потребителей и умения их удовлетворить, предлагая соответствующий ассортимент товаров. Поэтому коммерческая деятельность охватывает изучение потребительского спроса, управление товарным ассортиментом, рекламно-информационную работу и организацию сервиса.

В дипломной работе была дана аналитическая оценка коммерческой деятельности торгового предприятия на примере ИП Хорошавин А.А. на рынке г. Благовещенска.

Основным видом деятельности ИП является розничная торговля обувью в специализированном магазине.

Наибольший акцент уделяется продаже женской обуви. Наибольший удельный вес общей структуре товаров, занимает обувь для женщин – 52 % от общего количества товаров.

Компания работает с российскими и зарубежными производителями и поставщиками высококачественной обуви.

Налажено долготлетнее сотрудничество с крупными обувными фирмами – лидерами российского обувного рынка. Почти все поставщики имеют собственные фабрики по производству обуви или выпускают обувь под своими брендами на зарубежных фабриках. Можно сказать, что компания «Мир обуви» представляет обувь на рынке Благовещенска напрямую от производителя без посредников. Так как обувь закупается большими партиями, поставщики обуви предоставляют компании дополнительные скидки и эксклюзивные условия.

В целом можно сказать, что предприятие вполне рентабельно. Компания ИП Хорошавин А.А. получает прибыль и рационально ее использует для дальнейшего развития и укрепления конкурентных позиций.

Для стимулирования сбыта товаров компания использует различные методы:

- программа лояльности постоянным покупателям;
- оформление торгового помещения и удобное расположение товаров, с помощью грамотного использования методов мерчандайзинга;
- консультации продавцов.

Ценообразование основано на анализе цен конкурентов (они примерно такие же, как в аналогичных организациях, реализующих те же товары) и по рекомендации установок розничных цен от поставщиков фирм. При выборе обуви, в каталогах указывается «рекомендованная» цена – для каждой пары обуви.

По результатам анализа были выделены основные проблемы ИП Хорошавин А.А.:

- отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации у продавцов. Данная проблема требует корректировки, исходя из стратегических соображений.

В результате диагностики современного состояния компании ИП Хорошавин А.А. возникла необходимость разработки направлений совершенствования коммерческой деятельности предприятия на 2018 год.

В третьей главе были предложены мероприятия, направленные на совершенствование деятельности по управлению персоналом.

Первым мероприятием стало проведение тренинга с целью улучшения качества обслуживания клиентов.

Тренинг предназначен для менеджеров продаж, для тех, кто ежедневно взаимодействует с клиентами и продвигает продукцию на рынок. Данный тренинг позволит привлечь клиентов за счет улучшения качества обслуживания, а также вследствие ускорения процесса работы.

Вторым предложенным мероприятием стало внедрение методов проверки «тайный покупатель»

Третье мероприятие – разработать систему мотивации для персонала.

Общая сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 194 750 руб.

Таким образом, в результате планируемых мероприятий ожидается экономическая эффективность в увеличении рентабельности продаж на 0,9 % увеличения торговой конверсии на 2 %, снижения текучести торгового персонала на 8,6 %.

Если реализовать предложенные мероприятия, коммерческая деятельность компании ИП Хорошавин А.А. улучшится, увеличится объем продаж товаров, улучшится качество обслуживания клиентов, а также будет наблюдаться стабильный приток клиентов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамова, И. Г. Планирование деятельности предприятия : учебник / И. Г. Абрамова. - М. : Знание, 2014. – 345 с.
- 2 Алексунин, В.А. Электронная коммерция и маркетинг в Интернете: учебное пособие / В. А. Алексунин. – М. : Дашков и Ко, 2016. - 214 с.
- 3 Амурский статистический ежегодник 2016 : статистический сборник. – Благовещенск : Амурстат, 2016. – 564 с.
- 4 Белолипецкий, В. Г. Финансы фирмы : учебник / В. Г. Белолипецкий. – М. : ИНФРА, 2014. – 400 с.
- 5 Беляевский, И. К. Организация коммерческой деятельности : учебно-практическое пособие. – М. : Евразийский открытый институт, 2015. – 320 с.
- 6 Богданова, Ю.Н. Организация коммерческой деятельности предприятия : учебное пособие / Ю. Н. Богданова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 138 с.
- 7 Бойник, И.М. Экономика предприятия: учебник / И.М. Бойник. – Мурманск : Север, 2015. – 498 с.
- 8 Волкова-Рарог, Ю.А. Малое предпринимательство : дисс. ... канд. экон. наук / Ю.А. Волкова-Рарог. – М., 2015. - 224 с.
- 9 Гвозденко, А.Н. Использование методики многофакторного SWOT – анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий

/ А. Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. - № 1. – С. 316 – 321.

10 Гулов, К.М. Региональные особенности государственной поддержки малого предпринимательства : дисс. ... канд. экон. наук / К.М. Гулов. – М., 2015. – 153 с.

11 Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли. Учебник / Л. П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 697 с.

12 Дикки, Т. Бюджетирование малого бизнеса. Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха / Т. Дикки. – СПб. : Полигон, 2014. – 240 с.

13 Диянова, С.Н. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли / С.Н. Диянова, Ю.Г. Авагян // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. - № 08. – С. 147 – 149.

14 Егоров, В. Ф. Целевой маркетинг в коммерческой деятельности торгового предприятия / В. Ф. Егоров // Журнал правовых и экономических исследований. – 2015. - № 02. – С. 56 – 58.

15 Иванов, Г. Г. Организация и технология коммерческой деятельности : учебное пособие / Г. Г. Иванов. - М. : Академия, 2015. – 186 с.

16 Информационный портал межрегионального делового сотрудничества [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-9186>. – 16.05.2017.

17 Киселева, Е. Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения : учебное пособие / Е. Н. Киселева, О. Г. Буданова. - М. : Вузовский учебник, 2015. – 192 с.

18 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М. : Велби, 2014. - 424 с.

19 Конъюнктура товарных рынков [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.ktr.itkor.ru>. – 12.05.2017.

20 Минько, Э. В. Основы коммерции : учебное пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. - М. : Юнити -Дана, 2016. - 513 с.

21 Молоткова, Н. В. Организация, технология и проектирование коммерческих предприятий : учебное пособие / Н. В. Молоткова, Г. А. Соседов. – Тамбов : ТГТУ, 2014. – 128 с.

22 Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / Т. И. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 31 – 36.

23 Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности : учебник / О. В. Памбухчиянц. - М. : Дашков и Ко, 2014. – 672 с.

24 Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность : учебное пособие / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. - М. : Дашков и Ко, 2015. - 500 с.

25 Портал малого и среднего предпринимательства в Амурской области [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа : <http://business.amurobl.ru>. – 13.05.2017.

26 Потребительская корзина на 2017 год : состав [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://bs-life.ru/makroekonomika/potrebitelskaya-korzina2013.html>. – 14.05.2017.

27 Сандомирский, М. Е. Психология коммерции : учебное пособие / М. Е. Сандомирский. - М. : Академия, 2016. - 224 с.

28 Томилова, Н. А. Коммерческая деятельность торгового предприятия : сущность и основные направления / Н.А. Томилова // Научно-практические конференции ученых и студентов. – 2017. – № 3. – С. 82 – 96.

29 Фадеева, Г. Д. Роль бизнес-планирования в коммерческой деятельности предприятий / Г. Д. Фадеева, Л. А. Железняков, О. В. Артюхина // Молодой ученый. – 2014. – № 12. – С. 190 - 192.

30 Федорова, М. А. Управление коммерческой деятельностью торгового предприятия как системой / М. А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 8. – С. 3 – 8.

31 Хлоян, А. С. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия розничной торговли / А. С. Хлоян, И. В. Кочиева, С. К. Абаева // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 4. – С. 9 – 13.



