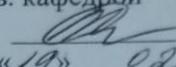


Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

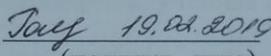
 Е.С. Рычкова  
«19» 02 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование коммерческой деятельности торгового  
предприятия (на примере магазина спортивной одежды «Reebok» ООО  
Адидас)

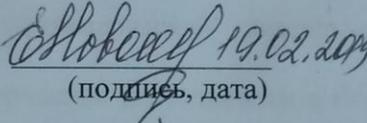
Исполнитель

студент группы 572- узб(2)

 19.02.2019  
(подпись, дата)

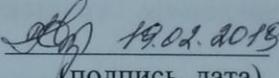
О.В. Головки  
(И.О.Ф.)

Руководитель  
к.э.н. доцент

 19.02.2019  
(подпись, дата)

Е.С. Новопашина  
(И.О.Ф.)

Нормоконтроль

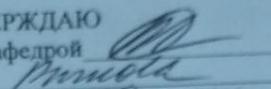
 19.02.2019  
(подпись, дата)

Н.Б. Калинина  
(И.О.Ф.)

Благовещенск 2019

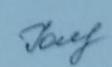
Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой  
  
«10» 09 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента группы 572-узб(2) Головки Ольги Викторовны

- 1. Тема выпускной бакалаврской работы** Совершенствование коммерческой деятельности торгового предприятия (на примере магазина спортивной одежды «Reebok» ООО Адидас)  
(утверждено приказом от 06.11.18 № 2651-уч)
- 2. Срок сдачи студентом законченной работы** 19.02.2019
- 3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:**  
Бухгалтерская (финансовая) отчетность, учебная литература, Интернет-ресурсы.
- 4. Содержание выпускной бакалаврской работы** (перечень подлежащих разработке вопросов):
  - теоретические аспекты коммерческой деятельности и оценки её эффективности
  - анализ организации коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазин «Reebok»
  - направления совершенствования коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»
- 5. Перечень материалов приложения:** 11 таблиц, 24 рисунков, 50 источника.
- 6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе:** Нет
- 7. Дата выдачи задания** 10.09.2018  
Руководитель выпускной бакалаврской работы Е.С. Новопашина, к.э.н., доцент  
Задание принял к исполнению О.В. Головки  10.09.2018

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 89 с., 11 таблиц, 24 рисунка, 1 приложение, 50 источников.

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ, МАРКЕТИНГ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА, ФАКТОРЫ ПРОДАЖ, ПРОСТАЯ ПРОДАЖА, СЛОЖНАЯ ПРОДАЖА, АССОРТИМЕНТ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ФРАНШИЗА, ФРАНЧАЙЗИНГ.

В работе проводится исследование теоретических аспектов коммерческой деятельности и оценки её эффективности. Раскрывается сущность коммерческой деятельности торгового предприятия. Изучается методика оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия. Выявляются особенности организации коммерческой деятельности по продаже одежды.

Во второй части работы проводится анализ организации коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазин «Reebok». Для этого, даётся организационно-экономическая характеристика ООО «Адидас». Исследуется организация коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазин «Reebok». Проводится оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok».

В третьей части работы выявляются направления совершенствования коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok». Формируются мероприятия по совершенствованию организации коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok». Даётся обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты коммерческой деятельности и оценки её эффективности	8
1.1 Сущность коммерческой деятельности торгового предприятия	8
1.2 Методика оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия	16
1.3 Особенности организации коммерческой деятельности по продаже одежды	24
2 Анализ организации коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазин «Reebok»	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Адидас»	36
2.2 Организация коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазин «Reebok»	41
2.3 Оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»	49
3 Направления совершенствования коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»	66
3.1 Выявленные недостатки коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»	66
3.2 Мероприятия по совершенствованию организации коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»	69
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	74
Заключение	82
Библиографический список	86
Приложение А Бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Адидас»	90

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования направлений совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия обуславливается тем, что в современных условиях коммерческая деятельность широко распространена. Её возможно рассматривать как заключительный этап товарооборота, при котором осуществляется продажа того или иного товара конечному покупателю. От того, насколько эффективно будет реализована данная деятельность, зависит, с одной стороны, удовлетворённость клиентов фирмы, а с другой – перспективы её дальнейшего развития и функционирования на рынке. В соответствии с этим для любой торговой организации, ведущей коммерческую деятельность, обязательным и необходимым является процесс максимально качественной реализации коммерческой деятельности.

Особенностью современного этапа развития экономики нашей страны является активное внедрение в ней стандартов коммерческой деятельности, получивших широкое распространение за рубежом. Причиной этого является то, что такие стандарты широко опробованы, существует опыт их применения, а также выявлены все узкие места такой деятельности. Тем не менее, необходимо учитывать специфику нашей страны, так как только при таком подходе существует возможность действительно эффективного применения подходов к организации коммерческой деятельности на предприятии.

В современных условиях одним из основных драйверов развития коммерческой деятельности является конкуренция. Особенно она сильна в тех сферах деятельности, в которых не требуются значительных вложений, а используемые технологии просты и доступны. Сфера торговли как раз относится к таким отраслям, что приводит к тому, что уровень конкуренции растёт. Если раньше в российских условиях было сложно представить прямую конкуренцию между зарубежными и отечественными брендами, то в настоящее время по многим направлениям деятельности российские бренды успешно конкурируют с иностранными. Это позволяет сделать вывод о том, что

эффективное функционирование коммерческой деятельности в значительной степени базируется не столько на технологиях или возможностях фирмы, сколько на стремлении соблюдать установленные правила с целью получения конкурентных преимуществ.

Несмотря на высокий уровень конкуренции в торговле, следует отметить, что она, тем не менее, открыта для реализации в ней новых подходов, особенно, использующих достижения сферы информационных технологий. Если раньше производство было ориентировано на массовость и унифицированность конечного продукта, то в настоящее время идёт активный процесс индивидуализации конечного продукта, а также перестройка производства на выпуск малых партий, а в пределе – индивидуальных изделий. Всё это позволяет торговым предприятиям и далее развиваться, придумывая всё новые и новые способы организации коммерческой деятельности. Так, уже сейчас в крупных торговых фирмах возможно получить информацию о каждом конкретном экземпляре товара, его движении и характеристиках.

Особое значение коммерческая деятельность имеет в отраслях, которые являются жизненно важными для человека. К ним относится и отрасль торговли одеждой. Ключевой особенностью продажи одежды в современных условиях является, с одной стороны, необходимость соблюдения жёстких норм, регламентирующих качество одежды и порядок её продажи, а с другой – высокая вариативность её видов, расцветок, материалов, из которых она изготовлена и прочих характеристик. При этом, не будучи сложным изделием, продажа одежды привлекает к себе значительное количество внимания со стороны предпринимателей. В этой связи можно говорить о том, что успехов в процессе продажи одежды добиваются те организации, которым удаётся совместить удовлетворение покупателей, а также получение прибыли от коммерческой деятельности. Поддержку современной коммерческой деятельности оказывает тот факт, что на сегодняшний день товар в значительной степени перестал восприниматься только как средство потребления. Зачастую он рассматривается как определённая черта стиля

жизни. Особенно это проявляется в отношении одежды, что даёт возможность получения дополнительных объёмов прибыли.

Цель бакалаврской работы – на основании исследования деятельности предприятия разработать мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности магазинов «Reebok» ООО «Адидас».

Предмет исследования – организация коммерческой деятельности магазинов «Reebok» ООО «Адидас».

Объект исследования – коммерческая деятельность магазинов «Reebok» ООО «Адидас».

Задачи работы:

- выявить сущность коммерческой деятельности торгового предприятия;
- изучить методику оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия;
- выявить особенности организации коммерческой деятельности по продаже одежды;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Адидас»;
- исследовать организацию коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазин «Reebok»;
- оценить эффективности коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»;
- выявить недостатки коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»;
- сформировать мероприятия по совершенствованию организации коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok», обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Временной период исследования – 2015-2017 гг.

Информационную базу исследования составили публикации органов государственного регулирования, публикации в учебной и научной литературе, посвящённые коммерческой деятельности, бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Адидас».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКИ ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## 1.1 Сущность коммерческой деятельности торгового предприятия

Коммерческая деятельность является неотъемлемым атрибутом современных рыночных отношений, возникающих в бизнес-среде между основными ее участниками. Коммерческая деятельность формирует условия эффективного функционирования государства и общества в целом. Динамичное развитие форм и принципов партнерских отношений, в условиях интенсивной конкуренции, как между потребителями, так и между производителями определяет коммерческую деятельность как эффективный инструмент хозяйствования.

Анализ источников экономической литературы показал, что современные экономисты трактуют понятие коммерческой деятельности как вид предпринимательской деятельности, совокупность операций и процессов, направленных на заключение эффективных сделок купли продажи, доведению товаров до потребителей в соответствии с предъявляемым на него спросом и получении реальной прибыли, а также осуществлению всех необходимых операций связанных с гарантийным и послепродажным обслуживанием:

– коммерческая деятельность, коммерция – это вид предпринимательской, хозяйственной, экономической деятельности, связанный с торговлей, товарооборотом;<sup>1</sup>

– под коммерческой деятельностью понимается 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>2</sup>

---

<sup>1</sup> Валиева, Э. И. Соотношение понятий предпринимательская деятельность и экономическая деятельность // Молодой ученый. 2013. №6. С. 287.

<sup>2</sup> Фёдорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. №10. С. 110.

– коммерческая деятельность представляет собой часть предпринимательской деятельности на товарном рынке и отличается от нее по большому счету лишь тем, что не охватывает сам процесс изготовления товара или оказания услуги;<sup>3</sup>

– под коммерцией понимается любая предпринимательская деятельность юридических лиц, а также физических лиц, осуществляющих операции по купле-продаже товаров и оказанию услуг с целью удовлетворения спроса на товары и услуги и получения прибыли;<sup>4</sup>

– коммерческая деятельность на рынке товаров и услуг представляет собой организационно-хозяйственные операции, обслуживающие обмен, совершение актов купли-продажи с целью получения прибыли (выгоды) через наилучшее удовлетворение спроса.<sup>5</sup>

Анализ данных определений позволяет сделать вывод о том, что коммерческая деятельность есть деятельность по организации доведения товаров до потребителей, в ходе которой предприятие, осуществляющее данную организацию, получает прибыль за счёт организации процесса купли-продажи, происходящего в конце всей данной деятельности.

По мнению С.Н. Виноградовой и О.В. Пигуновой, возможно выделить следующие виды коммерческих операций, производимых в процессе коммерческой деятельности:

- основные (операции купли-продажи товаров и услуг);
- обеспечивающие (операции продвижения товаров).<sup>6</sup>

Следует отметить, что обеспечение непрерывности коммерческой деятельности осуществляется путём постоянного выполнения как основных, так и обеспечивающих операций. Как правило, в современных рыночных условиях невозможно отказаться от обеспечивающих операций, так как в большинстве случаев они учитывают особенности состояния и расположения продавцов и покупателей. Применение только основных операций в

<sup>3</sup> Третьяк, С.Н. Коммерческая деятельность. Часть 1. Хабаровск: ДВГУПС, 1999. С. 10.

<sup>4</sup> Абчук, В.А. Коммерция. СПб.: Изд-во Михайлова, В.А., 2011. С. 19.

<sup>5</sup> Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность. Минск: Выш. шк., 2012. С. 9.

<sup>6</sup> Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность. Минск: Выш. шк., 2012. С. 27.

коммерческой деятельности возможно только в случае непосредственной продажи товара производителем.

М.А. Фёдорова предлагает рассматривать следующие этапы реализации коммерческой деятельности на предприятии (рисунок 1).<sup>7</sup>

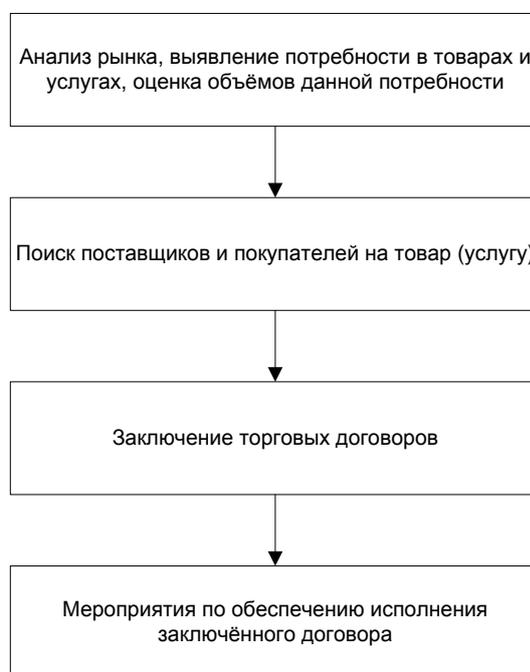


Рисунок 1 – Этапы коммерческой деятельности на предприятии

По мнению автора, часть данных этапов в рамках коммерческой деятельности конкретного предприятия может быть опущена. Так, в случае наличия постоянного пула поставщиков и покупателей, гарантирующих поставку и потребление установленных объёмов товаров и услуг, позволяет опустить этап поиска поставщиков и покупателей. Кроме того, этап заключения торговых договоров, в случае наличия уже заключённых договорённостей также может быть опущен. Проведение этапа анализа рынка и определения потребности в тех или иных товарах и услугах необходимо, прежде всего, в процессе выхода на рынки, в результате чего возможно существенное сужение работ по данному этапу.

Возможно выделение следующих основных направлений коммерческой деятельности у торгового предприятия:

---

<sup>7</sup> Фёдорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. №10. С. 111.

- формирование хозяйственных связей и ведение договорной работы на предприятии;
- закупочная деятельность;
- деятельность по продаже товаров;
- формирование и реализация ассортиментной политики;
- управление запасами;
- управление рекламной деятельностью и маркетинг.

Коммерческая деятельность опосредует взаимодействие между производством и потребителями. При этом, коммерческая деятельность формирует два вида связей – связи коммерческой фирмы с производителями и с потребителями. И та и другая связь основана на отношении к товару, как объекту, переходящему от одной стороны к другой. Такие связи называют хозяйственными связями.

По мнению С.Н. Третьяка, «... хозяйственные связи по поставкам товаров представляют собой совокупность экономических и правовых взаимоотношений по поводу закупок или продаж, возникающих между изготовителями, потребителями и организациями производственной инфраструктуры».<sup>8</sup>

Высокий уровень и эффективность договорных связей, в том числе, при поставках товаров из других регионов, играют большую роль и для коммерческого предприятия, и для экономики страны. Хозяйственные связи нацелены на формирование единого рынка товаров и услуг в стране, росту его объёмов, увеличению уровня товарооборачиваемости, повышению степени удовлетворения потребительского спроса. Итогом функционирования хозяйственных связей является стабильность экономики, как в части её текущего состояния, так и в части развития.<sup>9</sup>

Также, важной особенностью хозяйственных связей является то, что формируемые в рамках хозяйственных связей обязательства между сторонами

---

<sup>8</sup> Третьяк, С.Н. Коммерческая деятельность. Часть 1. Хабаровск: ДВГУПС, 1999. С. 36.

<sup>9</sup> Фролова, Н.К. Договорные связи по поставкам товаров // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2009. №28. С. 71.

дают возможности для развития всех сторон. При этом, на основании данных обязательств формируется политика текущего и перспективного развития коммерческих организаций.

Применительно к производителям продукции, своевременное поступление в их адрес на основании заключенных договоров сырья и материалов, а также иных предметов труда, реализация в установленные сроки готовой продукции, позволяет сформировать ритмичную работу производств, характеризующуюся минимальным уровнем издержек, что положительно сказывается на финансовом состоянии предприятий, уровне их конкурентоспособности, возможностей для дальнейшего развития, применения новых технологий, повышения качества продукции и прочих важных аспектах деятельности.

Применительно к покупателям, которыми могут выступать как оптовые, так и розничные организации, а также конечные потребители, формирование хозяйственных связей по закупкам товаров есть центральное место их деятельности, её непосредственное содержание. От того, насколько хорошо они сформированы, зависит уровень рентабельности, качество исполнения договоров, уровень издержек и нормальный уровень прибыли организации.

С.Н. Фёдорова выделяет два вида хозяйственных связей по количеству сторон:

- простые;
- сложные.

Особенностью простых хозяйственных связей является наличие в них только производителя и фирмы, осуществляющей конечную продажу. Для сложных хозяйственных связей обязательным является наличие посредника, реализующего те или иные функции.<sup>10</sup>

Формирование хозяйственных связей ведётся на основании заключаемых в добровольном порядке договоров. Вид договора, порядок его заключения,

---

<sup>10</sup> Фёдорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. №10. С. 112.

изменения, исполнения и прекращения – являются объектом переговоров сторон хозяйственных связей. При этом, основные параметры таких договоров регламентируются нормами гражданского законодательства. С другой стороны, в рамках заключённых договоров возможно установление особых условий их исполнения, которые, однако, должны соответствовать действующим нормативным и правовым нормам.

В большинстве случаев коммерческая деятельность ведётся с использованием следующих видов договоров:

- купли-продажи;
- комиссии;
- поставки;
- консигнации.

Особенностью договора купли-продажи, заключаемому в рамках коммерческой деятельности, является обязанность продавца передать, а покупателя – принять товар при его соответствии условиям договора, уплатив при этом заранее оговоренную сумму денег.

В соответствии со ст. 506 Гражданского Кодекса РФ (ГК РФ), «...по договору поставки поставщик, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки, производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием».<sup>11</sup>

Фактически, договор поставки является разновидностью договора купли-продажи. В рамках договора купли-продажи объектом договора является любая вещь, а в договоре поставки – объект должен быть пригоден для дальнейшей предпринимательской деятельности. Кроме того, по договору поставки поставщик может совмещать в себе функции и изготовителя и продавца.

Договора комиссии и консигнации являются разновидностями договора

---

<sup>11</sup> Осипов, А.В. Отличия договора поставки от договора купли-продажи // Аллея науки. 2017. №7. С. 619.

поручения. Ключевой отличительной особенностью данных договоров от договоров купли-продажи и поставки является то, что передача товара от одной стороны (консигнанта или комитента) к другой стороне (консигнатору или комиссионеру) не приводит к одновременной передаче прав на данный товар. В результате этого, консигнант или комитент несут риски, связанные с утратой или случайной порчей товара.

Структура коммерческой деятельности представлена на рисунке 2.

В рамках мероприятия по выбору партнёров для установления хозяйственных связей и каналов продвижения предполагает следующие действия:

- изучение источников поступления, поставщиков и их возможностей;
- выбор поставщиков и оптимального варианта продвижения товаров;
- распределение функций по продвижению товаров между партнёрами.



Рисунок 2 – Структура коммерческой деятельности

Часть коммерческой деятельности по установлению хозяйственных связей между партнерами предполагает выбор их формы, разработку проекта договора, а также ведение переговорного процесса, в рамках которого проводится согласование условий договора, а также, в перспективе – подписание договора, формирующего хозяйственную связь.

Оптовая продажа товаров как составная часть коммерческой деятельности предполагает:

- выбор формы оптовой продажи товаров;
- разработка договора поставки, а также его подписание;
- организация процесса оптовой продажи;
- ведение документов по оптовой продаже;
- контрольные процедуры при исполнении договора оптовой торговли.

В рамках оптовых закупок товаров проводятся следующие операции:

- выбор на основании анализа организационных форм оптовых закупок;
- организация оптовых закупок товаров;
- ведение документального оформления оптовых закупок;
- контроль оптовых закупок.

Деятельность по информационному обеспечению коммерческой деятельности предполагает сбор информации о рыночной конъюнктуре (спросе и предложении, объемах производства и предложения), особенностях товара, поведения потребителей, деятельности конкурентов.

Управление товарными ресурсами в коммерческой деятельности подразумевает формирование таких ресурсов, поддержание их на нужном уровне, соответствующем спросу и требованиям рынка, управление данными ресурсами, установление норм запасов, ускорение оборачиваемости товарных запасов.

Деятельность по организации розничной торговли в рамках коммерческой деятельности предполагает выполнение следующих мероприятий и работ:

- анализ спроса со стороны покупателей;

- формирование ассортиментной политики и её реализация;
- определение необходимого объёма партий товара;
- определение параметров завоза товаров и прочих параметров поставок;
- определение методов и форм продажи товаров;
- стимулирование продаж;
- реализация мерчендайзинговых мероприятий.

Рекламно-информационная работа в рамках коммерческой деятельности предполагает наличие обоснования целесообразности мероприятий по продвижению, выбор вида рекламы и её носителей, рекламных средств. Кроме того, возможна разработка рекламных компаний, оценка эффективности рекламной деятельности. Кроме того, предполагается наличие мероприятий по формированию имиджа.

Направление по определению потребности в товарах предполагает мероприятия по оценке ёмкости их рынка, а также отдельных его сегментов, объёмов возможных поставок, структуры ассортимента, параметров поставок, в том числе – размера единичной партии.

В рамках сервисного сопровождения коммерческой деятельности предполагается реализация таких мероприятий, как:

- подбор и отбор необходимых услуг;
- предпродажные и постпродажные услуги;
- сервисное обслуживание.

## **1.2 Методика оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия**

По мнению О.М. Калиевой и М.С. Разумовой в качестве основного показателя эффективности коммерческой деятельности возможно рассматривать сумму доходов или прибыли, получаемой предприятием по отношению к затраченным на их получение материальным ресурсам.

В качестве главной цели оценки эффективности коммерческой деятельности компании выступает «выявление возможностей развития предприятия, которое определяется по результатам полного анализа

финансово-хозяйственной деятельности, который проводится с использованием системы разного рода показателей и коэффициентов, способных наиболее полно отразить состояние и перспективы развития коммерческой организации».<sup>12</sup>

Возможно рассматривать следующие виды эффективности коммерческой деятельности компании:

– абсолютная;

Абсолютная экономическая эффективность используется для анализа и оценки результатов деятельности на различных уровнях (макро- и микро-) в определённых временных рамках с целью проведения сопоставительных исследований по регионам и группам предприятий.

– относительная.

Используется как база для обоснования принятых решений (хозяйственных, технических, организационных и производственных) в виде выбора одного из вариантов, являющегося для предприятия наиболее предпочтительным.

По мнению О.М. Калиевой и Н.В. Лужновой, в качестве основных факторов, влияющих на эффективность коммерческой деятельности, выступают следующие (таблица 1).<sup>13</sup>

Таблица 1 – Основные факторы, влияющие на эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия

Категория показателей	Виды факторов
1	2
Народнохозяйственные	– инвестиционная политика; – научно-технический прогресс – общие тенденции развития экономики страны
Отраслевые	– конъюнктура рынка отрасли; – параметры отрасли в народном хозяйстве страны;

<sup>12</sup> Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности [Текст] // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 99

<sup>13</sup> Калиева, О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия [Текст] // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 95.

1	2
Территориальные	– природные и климатические условия – географическое положение – особенности инвестиционных показателей рынка – потенциал рынка
Экстенсивные	– объём и динамика используемых материальных ресурсов – факторы, влияющие на динамику использования ресурсов
Интенсивные	– объём и динамика производительности труда – уровень использования ресурсов (трудоёмкость, фондоёмкость и другие)
Общего характера	– отраслевые особенности производства – характер производственной деятельности – материально-техническая база и её состояние
Структурно-организационные	– организационные структуры предприятия – система управления – производственно-экономические связи
Особые	– факторы риска – факторы неопределённости
Специфические	– соотношение форм организации управления – соответствие структуры управления целям организации – соотношение методов и форм управления – уровень автоматизации и механизации управленческих работ – квалификация работников и эффективность труда

Также, факторы, влияющие на эффективность коммерческой деятельности возможно разделить на внешние и внутренние. Внешние факторы, влияющие на коммерческую деятельность предприятия состоят из таких групп факторов, как:

- хозяйственного-правовые;
- административные;
- конъюнктурные;
- рыночные.

К внутренним факторам относятся такие группы факторов, как:

- социальные;
- экономические;
- организационно-управленческие;
- материально-технические.

Фактором, который одновременно является и внутренним и внешним (промежуточным) выступает фактор персонала. Фактор персонала представляет

собой совокупность показателей, которые характеризуют состояние, обеспеченность и эффективность использования трудовых ресурсов. К ним относятся:

- численность персонала, как в целом по предприятию, так и по основным структурным группам;
- показатели оборота сотрудников;
- производительность труда;
- объёмы фонда оплаты труда;
- затраты на социальное развитие персонала;
- характеристики системы экономического стимулирования;
- затраты на повышение квалификации кадров и охрану труда;
- сформировавшийся уровень текучести персонала;
- эффективность использования сотрудников.<sup>14</sup>

Применительно к возможности влияния на факторы эффективности деятельности предприятия возможно выделить две группы факторов:

- объективные;
- субъективные.

Объективные факторы не позволяют возможности влияния на них, в отличие от субъективных.

Кроме того, возможно деление факторов на общие и специфические. Общие факторы действуют на всю экономику в целом, а действие специфических распространяются на какую либо часть экономики – отдельную отрасль, либо конкретное предприятие. При этом, особенностью общих факторов является их объективность, в то время, как специфические факторы в значительной степени предполагают влияние тех или иных лиц на их воздействие на ту или иную организацию.

По мнению О.М. Калиевой возможно рассматривать следующие обобщающие показатели эффективности коммерческой деятельности (таблица

---

<sup>14</sup> Калиева, О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия [Текст] // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2014. С. 96.

2).

Таблица 2 – Обобщающие показатели, характеризующие эффективность коммерческой деятельности предприятия

Показатель	Формула расчёта	Характеристика
Рентабельность продаж	$РП = \frac{П}{ВП} \times 100\% ,$ где П – прибыль; ВП – выручка от продаж	Доходность реализации продукции
Рентабельность затрат	$РЗ = \frac{П}{ПСП} \times 100\% ,$ где П – прибыль; ПСП – полная себестоимость продукции	Эффективность текущих затрат на производство предприятия
Рентабельность активов	$РА = \frac{П}{ССА} \times 100\% ,$ где П – прибыль; ССА – средняя стоимость активов	Показатель эффективности использования всего объёма активов (имущества)
Рентабельность производственных фондов	$РПФ = \frac{П}{СПФ} \times 100\% ,$ где П – прибыль; СПФ – средняя стоимость основных фондов и материальных оборотных средств	Показывает эффективность использования производственных фондов
Рентабельность капитала	$РК = \frac{П}{СССК} \times 100\% ,$ где П – прибыль; СССК – средняя стоимость собственного капитала	Демонстрирует отдачу на вложенный собственниками капитал
Оборачиваемость активов	$Кoa = \frac{В}{ССА} \times 100\% ,$ где В – выручка от продаж; ССА – средняя стоимость активов	Характеризует отдачу вложенных в активы средств
Затраты на 1 руб. продукции	$Зруб = \frac{ПСП}{В} \times 100\% ,$ где В – выручка от продаж; ПСП – полная себестоимость продукции	Демонстрирует затраты, необходимые для производства и реализации на 1 руб. продукции

В качестве групп частных показателей эффективности использования ресурсов в коммерческой деятельности выступают такие, как:

- показатели эффективности использования трудовых ресурсов;
- показатели эффективности использования основных фондов.

– показатели эффективности использования оборотных средств;

– показатели эффективности использования материальных ресурсов;

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризуется следующими показателями:

– производительность труда;

Данный показатель также возможно рассматривать как среднюю выработку в расчёте на одного работника:

$$ПТ = \frac{ОП}{Ч}, \quad (1)$$

где ОП – объём производства продукции в денежном, или натуральном выражении;

Ч – численность персонала.

Показатель производительности труда (выработки на одного работника) характеризует тот объём продукции, который производится в среднем одним работником в течение единицы времени.

– средняя трудоёмкость продукции.

Данный показатель характеризует объём затрат на единицу стоимости продукции:

$$ТП = \frac{ТЗ}{ОП}, \quad (2)$$

где ТЗ – затраты труда на выпуск продукции;

ОП – объём выпуска продукции.<sup>15</sup>

Следует отметить, что показатель средней трудоёмкости продукции может рассчитываться как в натуральном выражении, так и в денежном выражении.

---

<sup>15</sup> Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности [Текст] // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2014. С. 99.

Для оценки эффективности использования основных фондов в рамках коммерческой деятельности практикуется расчёт следующих показателей (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств предприятия

Показатель	Формула расчёта	Характеристика
Фондоотдача	$FO = \frac{OP}{OPF},$ где ОП – объём произведённой продукции ОПФ – средний объём производственных фондов в периоде	Определяет объём продукции, производимый в расчёте на 1 руб. стоимости основных средств
Относительная экономия или перерасход вложений в основные средства	$Эос = ОПФ_1 - ОПФ_0,$ где ОПФ <sub>1</sub> – сумма основных производственных фондов на конец периода; ОПФ <sub>0</sub> – сумма основных производственных фондов на начало периода;	Демонстрирует относительную экономию либо перерасход, достигнутый в результате изменения фондоотдачи
Фондоёмкость продукции	$FE = \frac{OPF}{OP},$ где ОП – объём произведённой продукции ОПФ – средний объём производственных фондов в периоде	Демонстрирует необходимый объём основных средств для производства одной единицы продукции

В качестве показателей, характеризующих эффективность использования материальных ресурсов в деятельности коммерческого предприятия выступают показатели:

– коэффициент материалоотдачи;

Данный коэффициент характеризует объём продукции, который фирма имеет возможность произвести из единицы материала:

$$MO = \frac{OP}{MЗ}, \quad (3)$$

где ОП – объём произведённой продукции (определяемый по выручке, либо по затратам на производство);

МЗ – затраты материалов на производство.

– коэффициент материалоемкости.

Данный коэффициент является обратным к коэффициенту материалоемкости и характеризует объём необходимых материалов на единицу продукции:

$$ME = \frac{MЗ}{ОП}, \quad (4)$$

где ОП – объём произведённой продукции (определяемый по выручке, либо по затратам на производство);

МЗ – затраты материалов на производство.

Кроме того, как и в случае с основными средствами, может проводиться оценка изменения объёмов материалов, произошедшая ввиду изменения материалоемкости (материалоемкости).

По результатам расчётов групп частных показателей осуществляется расчёт интегрального показателя эффективности коммерческой деятельности. Его определение является нетривиальной задачей, так как в нём должны найти отражение все наиболее значимые для данного конкретного предприятия факторы. Рекомендуется рассчитывать следующие интегральные показатели:

- интегральный показатель оценки финансового состояния;
- эффективность использования торгового потенциала;
- интегральный показатель общего уровня развития предприятия;
- показатель уровня экономического развития предприятия;
- уровень экономической эффективности хозяйственной деятельности;
- показатель интенсификации коммерческой деятельности;
- показатель уровня качества торгового обслуживания;
- интегральный показатель эффективности финансовой деятельности;

– показатель долевого участия интенсивного направления и использования ресурсов.<sup>16</sup>

### **1.3 Особенности организации коммерческой деятельности по продаже одежды**

Порядок продажи одежды установлен Разделом III Правил продажи, которые утверждены Постановлением Правительства РФ от 19.01.1998 г. № 55 «Правила продажи некоторых видов товаров». Установленные в разделе правила распространяются на швейные, текстильные, меховые, трикотажные товары и обувь.

Правилами продажи установлена необходимость предпродажной обработки и подготовки данных товаров. Разделом подразумевается проведение следующих операций:

- распаковки товара;
- сортировки товара по видам, установленным в данной организации, с целью оптимизации торгового процесса;
- внешний осмотр товара на предмет его соответствия требованиям, установленным к нему;
- проверка качества товара на основании его внешних признаков и вынесение решения о соответствии данного показателя нормативным требованиям;
- контроль наличия обязательной информации о товаре и его изготовителе;
- проведение необходимых манипуляций, связанных с приданием товарного вида, в том числе – чистка изделий, их отглаживание, при необходимости – проведение мелкого ремонта.

Размещение одежды в торговом зале осуществляется группировано, исходя из её видов, моделей, размеров и ростов. Исходя из тех или иных особенностей торгово-технологического процесса, в торговом зале могут

---

<sup>16</sup> Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности [Текст] // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2014. С. 102.

выставляться образцы реализуемых товаров, что даёт возможность покупателям правильно подобрать и выбрать необходимый товар.

Пунктом 40 Правил Продажи № 55 установлены следующие требования группирования одежды:

– швейные, трикотажные и меховые товары, а также женская и мужская обувь должны размещаться в торговом зале отдельно от других видов товаров, реализуемых магазином;

– продажа тканей осуществляется:

а) по видам волокна;

б) по роду волокна.

Реализация меховых товаров осуществляется по видам меха. Кроме того, на каждом образце тканей должно указываться структурное соотношение содержания волокон, а на меху – вид меха.

– на всех товарах должны быть закреплены ярлыки с необходимой информацией:

а) наименование товара;

б) артикул товара;

в) цена;

г) размер (в отношении одежды, белья, других швейных изделий, обуви, головных уборов);

д) рост – для белья и одежды;

е) вида меха и цвета его окраски – для одежды, головных уборов и воротников из меха.

В пункте 43 Правил № 55 установлены требования отмеривания тканей. Для шерстяных тканей, а также для других тяжёлых тканей используется наложение жёсткого стандартного метра на ткань на прилавке, либо на столе. Данное накладывание должно осуществляться без складок на ткани. Для тонких и лёгких тканей применяется отмеривание стандартным жёстким метром путём отбрасывания ткани на прилавок при свободном без натяжения приложении ткани к метру.

Лицо, осуществляющее продажу одежды, тканей, обуви и меховых товаров, должно в присутствии покупателя произвести проверку качества товара, а также точность количества или его меры. Также, контролю подлежит правильность расчёта стоимости покупки. Определение качества товара при этом, осуществляется путём внешнего осмотра.

Передача покупателю одежды, тканей, меховых товаров и обуви осуществляется в упакованном виде. При этом, за осуществление упаковки в стандартную тару взимание дополнительной платы осуществляться не должно. Это, однако, не распространяется на праздничную упаковку данных товаров.

Одновременно с вручением покупателю упакованного товара, ему же передаётся товарный чек. Он является документом, которым подтверждается оплата товара. Товарный чек содержит следующие реквизиты:

- наименование товара;
- фамилия, имя и отчество продавца, осуществившего операцию по продаже;
- дата продажи товара;
- артикул товара;
- сорт товара;
- цена товара;
- подпись продавца, либо лица, непосредственно осуществлявшего процесс продажи.

Следует отметить, что товарный чек является обязательным документом, передаваемым покупателю. Его отсутствие является нарушением правил ведения торговли и ведёт к административному правонарушению.

Согласно действующему Кодексу об Административных правонарушениях, нарушение Правил № 55 ведёт к наложению административного штрафа (статья 14.15 Кодекса):

- на граждан – в размере от 3 до 15 минимальных размеров оплаты труда;
- на должностных лиц – от 10 до 30 минимальных размеров оплаты труда.

Законом № 2300-1 от 07.02.1992 г. «О защите прав потребителей» установлено, что в случае выявления недостатков в товаре, если они не были указаны продавцом, потребитель по своему усмотрению имеет право на следующие варианты действий:

- требовать от продавца замены товара на аналогичный – той же модели, либо артикула;
- требовать от продавца замены товара на такой же товар другой марки (артикула), с учётом перерасчёта цены на него;
- выставить продавцу требование соразмерного уменьшения продажной цены товара;
- требовать безвозмездного и незамедлительного устранения недостатков проданного товара, либо возмещения расходов на их исправление покупателем самостоятельно, либо третьим лицом;
- отказаться от покупки и требовать возврата уплаченной продавцу суммы за товар. При этом, по требованию продавца покупатель должен вернуть товар покупателю за его счёт, указав на недостатки.

Кроме того, законодательно установлено право потребителя требовать от продавца компенсации тех убытков, которые были причинены ему ввиду продажи товара ненадлежащего качества.

Законом № 2300-1 «О защите прав потребителей» установлено понятие гарантийного срока. Гарантийным сроком называется период времени, в течение которого в случае, если были обнаружены в товаре или сделанной работе недостатки, его изготовитель, либо исполнитель работ, продавец, уполномоченная организация или уполномоченный индивидуальный предприниматель, либо импортёр, должны удовлетворить требования потребителя товара, которые установлены законом «О защите прав потребителей».

Пунктом 30 Правил продажи отдельных видов товаров № 55 установлено, что для сезонных товаров, к которым относятся одежда, меховые товары, обувь и некоторые другие, начало гарантийного срока отсчитывается с момента

наступления соответствующего сезона. Данный момент устанавливается уполномоченным государственным органом субъекта РФ, исходя из природно-климатических условий местности.

Постановлением Правительства Амурской области № 740 от 30.12.2010 г. «Об установлении сроков наступления сезонов для исчисления гарантийных сроков сезонных товаров и сроков их службы» установлены соответствующие сроки. Во исполнение пункта 2 статьи 19 Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей», статьи 52 Устава (основного Закона) Амурской области, исходя из сложившихся климатических условий в Амурской области региональное Правительство установило следующие сроки наступления сезонов, с которых исчисляется гарантийный срок сезонных товаров (обуви, одежды и прочих), а также срок их службы:

– для местностей, приравненных к районам Крайнего Севера:

- а) зимний период – с 04 октября;
- б) весенний период – с 20 апреля;
- в) летний период – с 10 июня;
- г) осенний период – с 15 августа;

– для прочих территорий:

- а) зимний период – с 20 октября;
- б) весенний период – с 07 апреля;
- в) летний – с 03 июня;
- г) осенний – с 01 сентября.

Статьёй 19 Закона РФ № 2300-1 от 07.02.1992 г. «О защите прав потребителей» установлено, что на товары, в отношении которых гарантийные сроки или сроки годности не установлены, потребителю даёт право предъявления претензий по ним в разумный срок, но не более чем в пределах 2-х лет от момента передачи товара потребителю, в том случае, если более длинные сроки не установлены в законодательстве или в заключённых договорах.

В тех случаях, когда гарантийный срок, который предусмотрен

договором, составляет менее 2-х лет, а недостатки товара выявлены покупателем по истечению гарантийного срока, но в пределах 2-х лет, данное лицо имеет право предъявить продавцу или изготовителю товара требования, предусмотренные законодательством в сфере защиты прав потребителей. Однако, предъявление таких требований возможно лишь в том случае, если он докажет, что недостатки товара возникли до его передачи покупателю, либо по причинам, возникшим до этой передачи.

Приём претензий по качеству товара осуществляется в письменной форме, документ передаётся продавцу.

Составление претензии осуществляется в 2-х экземплярах. Первый экземпляр передаётся организации-продавцу, либо индивидуальному предпринимателю, которые осуществили продажу. К данному документу желательно приложить копии имеющихся у покупателя документов, подкрепляющих его претензию. Второй экземпляр претензии, а также оригиналы документов, которые передавались продавцу, остаются у покупателя. В претензии указываются контактные данные покупателя для связи с ним продавца.

На втором экземпляре (который впоследствии остается у покупателя) ответственный сотрудник продавца, который принял у покупателя 1-й экземпляр, должен поставить дату и подпись. В том случае, если сотрудники магазина отказываются принимать претензию, она отправляется по почте с уведомлением о вручении.

В том случае, если переговоры с продавцом завершились безрезультатно, необходимо обращаться в суд для решения возникших проблем во взаимоотношениях между покупателем и продавцом.

Анализ практики торговли одежной позволяет выявить следующие особенности её реализации:

- сложность получения одежды в товарный кредит или под реализацию;

Ввиду того, что одежда относится к товарам первой необходимости, поставщиками редко предоставляются товарные кредиты по ней, а также

передача под реализацию. Одной из причин данного обстоятельства является тот факт, что возврат одежды, переданной под реализацию, но не реализованной, требует от её поставщика проведения ревизии одежды, и выявления возможностей её повторной продажи. При этом, велик риск того, что в процессе реализации в одежду были внесены (вольно или невольно) те или иные изменения, ухудшающие её качество. В результате этого, предприятия, предоставляющие коммерческий кредит, либо дающие одежду под реализацию, делают это только в отношении одежды, которая не имеет значимых перспектив на рынке, и на которую уровень торговой наценки достаточно низкий.

– высокий уровень начальной наценки на одежду;

Практика деятельности крупных организаций, торгующих одеждой, показала, что начальный уровень наценки на неё должен составлять 100 %. В дальнейшем, при снижении темпов реализации товаров, возможно уменьшение уровня наценки, однако, это приведёт к существенному падению прибыли торгующей организации.

Кроме того, несмотря на то, что одежда является товаром первой необходимости, она характеризуется также низкой эластичностью спроса по цене – снижение цены на неё будет стимулировать продажи, однако, их увеличение будет меньшим, нежели чем данное снижение. В результате этого, тактика коммерческой деятельности по продаже одежды предусматривает контроль существующей наценки и управление ею в процессе привыкания потребителей к ассортименту компании.

Для крупных производителей одежды вопрос снижения наценки решается через обновление коллекции, что позволяет передать нераспроданные остатки на реализацию в дисконт-центры, а новый товар продолжать продавать с высоким уровнем наценки.<sup>17</sup>

– наличие высоких скидок при предоплате товара у поставщиков при

---

<sup>17</sup> Золотые правила торговли одеждой [Электр. источник]. – <http://bishelp.ru/svoe-delo/otrasl-12560/zolotyie-pravila-torgovli-odezhdoi>. – 01.02.2019.

формировании ассортимента заранее;

Особенностью коммерческой деятельности предприятий по закупке одежды является то, что использование предоплаты при закупках одежды заранее даёт возможность получения существенных скидок на нее. Причиной данного обстоятельства является то, что таким образом закупщик разделяет риски с производителем. Однако, за счёт этого есть возможность увеличения наценку на товар и потенциального увеличения прибыли.

– необходимость наличия существенных объёмов оборотных средств;

Следует отметить, что затраты на формирование запасов составляют от половины до  $3/4$  всего объёма инвестиций при запуске магазина. Игнорирование данной пропорции приводит к тому, что у предприятия, торгующего одеждой, формируется дефицит оборотных средств, что не позволяет ему эффективно функционировать, закупая существенно меньшие объёмы одежды, нежели чем необходимо. Требуется указать на то, что часть крупных компаний поставляют одежду в виде коллекций, которые возможно приобрести лишь целиком, без исключения каких-либо товарных позиций, что требует наличия определённого объёма оборотных средств.

– необходимость закупок большего объёма одежды, нежели чем возможно продать и выставить в торговом зале;

Причиной данной особенности является распределение продаж одежды по принципу Парето – 20 % ассортимента дают 80 % продаж. Соответственно, в случае равномерной закупки всего ассортимента, в наиболее короткие сроки вымываются наиболее ходовые позиции ассортимента, которые требуется восполнять. В тех случаях, когда такого восполнения не происходит, покупатели не имеют возможности купить нужный ему товар. Соответственно, покупатель вынужден выбирать лучший вариант из худшего. Следовательно, требуется обеспечение закупок в несколько большем объёме, нежели чем это позволяет торговый зал, а также – чем есть возможность продать в краткосрочном периоде.

В тех случаях, когда у предприятия по продаже одежды отсутствуют

складские помещения, допустимо складирование запасов в торговом зале. При этом, обязательным условием эффективных продаж является постоянное наличие установленных ассортиментных позиций в доступе покупателя. Не обнаружив нужную вещь в магазине 2-3 раза покупатель, как правило, отказывается ходить в такой магазин.

– необходимость постоянной выкладки нового товара;

Желательная периодичность выкладки нового товара применительно к одежде составляет 1 неделю. Постоянные клиенты, видевшие выставленный товар, будут посещать магазин по мере того, как в нём будут появляться новые вещи. Выкладка нового товара 1 раз в неделю позволяет держать постоянных клиентов в тонусе, так как среди новых экспонатов они смогут найти понравившиеся им вещи. В том случае, если они придут в магазин и не найдут необходимой или понравившейся вещи, они будут разочарованы. В том случае, если они будут знать, что в определённый день недели в магазине новый товар, посещение магазина будет входить у них в привычку. Общеизвестным является факт того, что постоянные покупатели для торговых точек являются наиболее прибыльными. Соответственно, возможно ожидать увеличения сбыта новых товаров.<sup>18</sup>

Ещё одним способом увеличения продаж одежды в магазине является изменение места их расположения. В тех случаях, когда меняется раскладка товара, покупатель может видеть её с другой стороны. Если раньше тот или иной артикул одежды мог не привлекать покупателя, то при смене раскладки отношение к данному артикулу может существенно измениться. Однако, смена раскладки должна производиться системно, с тем, чтобы обеспечивать максимальные продажи.

В тех случаях, когда партия одежды не распродана, желательным является продолжение обновления ассортимента. В российских условиях подобный подход приводит к быстрому сокращению интереса к магазину, и

---

<sup>18</sup> Золотые правила торговли одеждой [Электр. источник]. URL: <http://bishelp.ru/svoe-delo/otrasl-12560/zolotyie-pravila-torgovli-odezhdoj>. – 01.02.2019.

переориентации покупателей на другие торговые точки. Остаток товара может быть распродан с дисконтом, либо – передан специализирующимся на распродажах остатков одежды организациям.

– невозможность распродажи всего ассортимента полностью и избавления от остатков к концу сезона.

Одежда как товар обладает тем свойством, что потребность в ней сохраняется во все сезоны, пусть и со значительными колебаниями. Однако, для части предприятий розничной торговли одеждой характерен подход, при котором остатки товаров, не подходящих по сезону, распродаются без возмещения. В результате этого, в период межсезонья у предприятия существенно сокращается реализация, так как, с одной стороны, оно распродало товары предыдущего сезона, а товары нового сезона ещё не имеют существенного спроса, в результате чего в это время фирма будет находиться в стеснённых финансовых условиях.

Целью деятельности, в таком случае, будет являться обеспечение такого подхода к формированию ассортимента одежды, который бы позволил сгладить провалы в межсезонный период. При этом, ввиду высокого уровня наценки на одежду необходимым также будет являться учёт вероятности невозможности реализации отдельных видов одежды, которую придётся либо списать, либо реализовывать ниже себестоимости. Реализация таких подходов возможна только в случае формирования магазином резервов под возможное обесценение запасов. Это позволяет отнести суммы списания на расходы, а не на прибыль, что существенно улучшает ситуацию.<sup>19</sup>

По итогам проведённого в главе 1 исследования возможно сформулировать следующие выводы обобщающего характера:

– коммерческая деятельность представляет собой деятельность, направленную на организацию торговли и товарооборота, конечной целью которого выступает получение прибыли. При этом, сама организация,

---

<sup>19</sup> Золотые правила торговли одеждой [Электр. источник].URL: <http://bishelp.ru/svoe-delo/otrasl-12560/zolotyie-pravila-torgovli-odezhdoi>. 01.02.2019.

занимающаяся коммерческой деятельностью, не осуществляет производства, а оказывает услуги по товародвижению, либо в среднем звене (между оптовыми покупателями), либо в конечном, обеспечивая доведение товара до конечных потребителей;

– в качестве основных этапов коммерческой деятельности выступают исследование и анализ рынка, поиск поставщиков и покупателей на товар или услугу, заключение торговых договоров, а также мероприятия, направленные на исполнение данных договоров;

– в качестве ключевого показателя, характеризующего эффективность коммерческой деятельности, выступают доход или прибыль. Целью анализа является выявление возможностей дальнейшего развития коммерческой фирмы. При этом, выделяют два вида эффективности коммерческой деятельности – абсолютную и относительную. Абсолютная применяется для оценки на макроуровне и уровне групп предприятий, относительная – на уровне конкретного предприятия;

– в качестве основных показателей, характеризующих эффективность коммерческой деятельности, выступают показатели рентабельности разного рода, а также оборачиваемости активов и уровня затрат на 1 руб. продукции. В качестве частных показателей, характеризующих эффективность выступают показатели использования оборотных средств, материальных ресурсов, основных фондов и трудовых ресурсов;

– особенностью одежды как товара при организации коммерческой деятельности в отношении неё является наличие правил продажи, которые устанавливают порядок обращения с одеждой в процессе её реализации. Сюда относятся порядок распаковки, сортировки, внешнего осмотра, проверки качества, контроля наличия дополнительной информации и прочих. Также, ввиду сезонности использования определённых видов одежды, регламентированы требования к ней в части обеспечения гарантийных обязательств;

– непосредственно в части управления коммерческой деятельностью по

продаже одежды в качестве основных особенностей выступают сложность получения одежды в товарный кредит или под реализацию, высокий уровень начальной наценки на одежду, наличие высоких скидок при предоплате товара у поставщиков при формировании ассортимента заранее, необходимость наличия существенных объёмов оборотных средств, необходимость закупок большего объёма одежды, нежели чем возможно продать и выставить в торговом зале, необходимость постоянной выкладки нового товара, невозможность распродажи всего ассортимента полностью и избавления от остатков к концу сезона.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «АДИДАС» МАГАЗИН «REEBOK»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Адидас»

ООО «Адидас» является подразделением немецкого промышленного концерна, который специализируется на выпуске спортивной экипировки, одежды, обуви, и инвентаря.

Компания владеет такими брендами, как:

- «Adidas»;
- «Salomon» (Bonfire, Arc'Teryx, Mavic, Maxfli);
- Reebok (CCM, Rocksport, Taylor Made Golf).

Основной вид деятельности компании – торговля розничная одеждой в специализированных магазинах (код ОКВЭД 47.71).

Дополнительные виды деятельности компании:

- код 46.49 – торговля оптовая прочими бытовыми товарами;
- код 46.41 – торговля оптовая текстильными изделиями;
- код 46.42 – торговля оптовая одеждой и обувью;
- код 46.41.2 – торговля оптовая галантерейными изделиями;
- код 46.49.43 – торговля оптовая спортивными товарами, включая велосипеды;
- код 46.49.49 – торговля оптовая прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки;
- код 47.29.39 – торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки;
- код 47.51 – торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах;
- код 47.64 – торговля розничная спортивным оборудованием и спортивными товарами в специализированных магазинах;
- код 47.72 – торговля розничная обувью и изделиями из кожи в специализированных магазинах;

- код 47.78 – торговля розничная прочая в специализированных магазинах;
- код 47.78.9 – торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах;
- код 47.91 – торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет;
- код 56.10 – деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- код 85.41.9 – образование дополнительное детей и взрослых прочее, не включенное в другие группировки;
- код 85.42 – образование профессиональное дополнительное;
- код 86.90 – деятельность в области медицины прочая;
- код 93.11 – деятельность спортивных объектов;
- код 93.12 – деятельность спортивных клубов;
- код 93.13 – деятельность фитнес-центров;
- код 93.19 – деятельность в области спорта прочая;
- код 93.29 – деятельность зрелищно-развлекательная прочая;
- код 93.29.9 – деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки;
- код 96.04 – деятельность физкультурно-оздоровительная.

Место регистрации ООО Адидас – г. Москва, улица Крылатская, дом 15.

Показатели, характеризующие масштабы хозяйственной деятельности ООО «Адидас» представлены в таблице 4.

У анализируемого предприятия наблюдается разнонаправленное изменение объёмов выручки. Так, если в начале анализируемого периода её объёмы составляли 46,7 млрд. руб., то в 2016 году они увеличились на 0,5 млрд. руб. и составили 47,3 млрд. руб., показав рост на 1,1 %. Однако, по итогам 2017 года зафиксировано снижение показателя на 14,1 % – до 40,6 млрд. руб. или на 6,7 млрд. руб., что свидетельствует о нестабильности макроэкономических условий функционирования предприятия. Объёмы себестоимости продаж на

предприятия снижались.

Таблица 4 – Анализ масштабов хозяйственной деятельности ООО «Адидас» за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка, млн. руб.	46738	47253	40579	515	-6674	1,1	-14,1
Себестоимость продаж, млн. руб.	20584	20393	14775	-191	-5618	-0,9	-27,5
Прибыль от продаж, млн. руб.	-469	-922	-132	-453	790	96,6	-85,7
Чистая прибыль, млн. руб.	-1873	-2216	-1027	-343	1189	18,3	-53,7
Средняя величина активов, млн. руб.	40557	39168	33965	-1389	-5203	-3,4	-13,3
Средняя величина основных средств, млн. руб.	6452	8703	8615	2251	-88	34,9	-1,0
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	32985	29025	23602	-3960	-5423	-12,0	-18,7
Средняя численность персонала, чел.	4961	4587	5104	-374	517	-7,5	11,3
Рентабельность продаж, %	-1,00	-1,95	-0,33	-0,95	1,63	94,4	-83,3
Выручка на одного работника, тыс. руб.	9421	10302	7950	880	-2351	9,3	-22,8

При этом, если в 2015-2016 годах данный показатель был относительно стабильным, и превышал 20 млрд. руб., то в 2017 году фиксируется существенно более значительное снижение – на 27,5 % или на 5,6 млрд. руб., в результате чего себестоимость продаж на конец периода составила 14,8 млрд. руб. Во всём периоде исследования у ООО «Адидас» наблюдался убыток от продаж. При этом, максимальный объём убытка наблюдался по итогам 2016 года, когда его размер составил 922 млн. руб. против 469 млн. руб. в 2015 году. По итогам 2017 года размер убытка заметно снизился (на 790 млн. руб.) и составил только 132 млн. руб., что указывает на некоторое повышение эффективности деятельности предприятия.

Анализ экономических показателей хозяйственной деятельности ООО

«Адидас» показал наличие чистых убытков значительного размера в исследуемом периоде превышающих 1 млрд. руб. При этом, если в начале периода исследования они составляли около 1,9 млрд. руб., то в 2016 году фиксируется их увеличение до 2,2 млрд. руб. или на 18,3 % (+343 млн. руб.), однако, затем, в 2017 году они сократились более чем в 2 раза, составив 1027 млн. руб. или на 1189 млн. руб. (- 53,7 %). Данный факт свидетельствует о том, что в современных условиях предприятие не может обеспечить прибыльной работы на российском рынке.

Размер средней величины активов предприятия имеет тенденцию к снижению. Если на начало периода данный показатель составлял 40,6 млрд. руб., то в 2016 году – только 39,2 млрд. руб. или на 3,4 % меньше. В 2017 году наблюдалось дальнейшее сокращение средней величины активов – на 13,3 % до 34,0 млрд. руб. Объём средней величины основных средств предприятия после роста в 2016 году на 34,9 % с 6,5 до 8,7 млрд. руб., в 2017 году стабилизировался и составил 8,6 млрд. руб. Средняя величина оборотных активов предприятия в анализируемом периоде также имела тенденцию снижения. При этом, если в начале периода сумма оборотных средств компании составляла 33 млрд. руб., то в 2016 году зафиксировано сокращение на 4 млрд. руб. или на 12 %. В 2017 году снижение продолжилось и составило ещё 5,4 млрд. руб. или на 18,7 %, что свидетельствует о некотором сокращении масштабов деятельности ООО «Адидас». Средняя численность персонала имела разнонаправленную динамику. Так, если в начале анализируемого периода она составляла около 5 тыс. чел., то в 2016 году фиксируется её снижение до 4,6 тыс. чел. или на 7,5 %. Однако, в 2017 году наблюдается рост показателя до 5,1 тыс. чел. или на 11,3 %, что свидетельствует о повышении потребности в персонале предприятия. Уровень выручки в расчёте на одного работника в периоде также имел разнонаправленную динамику. В начале периода данный показатель составлял 9421 тыс. руб., то в 2016 году он вырос до 10302 тыс. руб. или на 9,3 %, что свидетельствует о росте производительности труда в организации. В 2017 году данный показатель

существенно снизился – на 22,8 % до 7950 тыс. руб. Однако, сокращение чистых убытков предприятия при росте численности персонала свидетельствует о том, что в значительной степени финансовый результат в значительно большей степени определяется внешними условиями, нежели чем производительностью труда.

Анализ динамики финансовых результатов ООО «Адидас» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Адидас» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), млн. руб.	46738	47253	40579	1,1	-14,1
Себестоимость проданных продукции (работ, услуг), млн. руб.	20584	20393	14775	-0,9	-27,5
Валовая прибыль, млн. руб.	26154	26860	25804	2,7	-3,9
Коммерческие расходы, млн. руб.	26624	27782	25671	4,3	-7,6
Убыток от продаж, млн. руб.	469	922	132	96,6	-85,7
Проценты к получению, млн. руб.	1729	662	224	-61,7	-66,2
Проценты к уплате, млн. руб.	323	397	150	22,9	-62,2
Прочие доходы, тыс.руб.	269	533	486	98,1	-8,8
Прочие расходы, тыс.руб.	3129	2380	1732	-23,9	-27,2
Убыток до налогообложения, млн. руб.	1924	2504	1040	30,1	-58,5
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, млн. руб.	51	288	12	464,7	-95,8
Чистый убыток, млн. руб.	1873	2216	1028	18,3	-53,6

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что объёмы валовой прибыли ООО «Адидас» значительны, и составляют от 25,8 до 26,9 млрд. руб., что свидетельствует об эффективной производственно-сбытовой деятельности фирмы.

Объёмы убытка от продаж компании составляют от 132 до 922 млн. руб. в периоде, что говорит о недостаточно высоком уровне организации коммерческой деятельности предприятия.

Убыток до налогообложения в ООО «Адидас» колебалась в периоде от

1040 до 2504 млн. руб., что позволяет сделать вывод о том, что в целом деятельность предприятия недостаточно эффективна.

Объёмы чистого убытка ООО «Адидас» составляют от 1028 до 2216 млн. руб. в периоде, что говорит о неэффективности деятельности компании с позиции её акционеров.

## 2.2 Организация коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазин «Reebok»

В наиболее общем виде система управления коммерческой деятельностью в магазинах «Reebok» фирмы ООО «Адидас» может быть представлена следующим образом (рисунок 3).

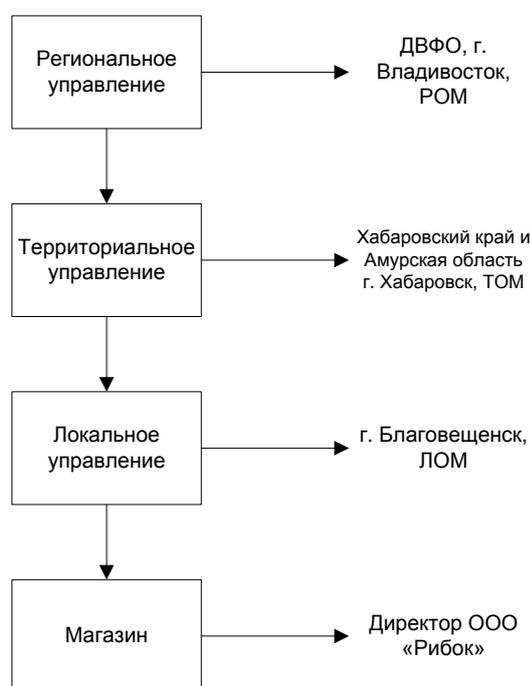


Рисунок 3 – Система управления коммерческой деятельностью в магазинах «Reebok» фирмы ООО «Адидас»

Особенностью формирования коммерческой деятельности в магазинах «Reebok» компании ООО «Адидас» является то, что она регламентируется на нескольких уровнях. На уровне регионального управления (ДВФО) осуществляется управление общими объёмами закупок, реализуется политика Головного офиса ООО «Адидас» с учётом региональной специфики.

Территориальное управление осуществляется на уровне отдельного

субъекта РФ (группы субъектов), для которых установлены общие подходы к функционированию. Здесь могут учитываться особенности рынков отдельных областей и краёв страны.

Локальное управление коммерческой деятельностью в ООО «Адидас» подразумевает управление торговыми точками в пределах крупного населённого пункта или совокупности таких населённых пунктов.

На уровне отдельного магазина реализация коммерческой деятельности осуществляется в виде определения конкретных объёмов закупок тех или иных видов товаров в рамках имеющегося ассортимента.

Важным инструментом организации коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазина «Reebok» является формирование заявок на товары. Схема деятельности по формированию заявок представлена на рисунке 4.

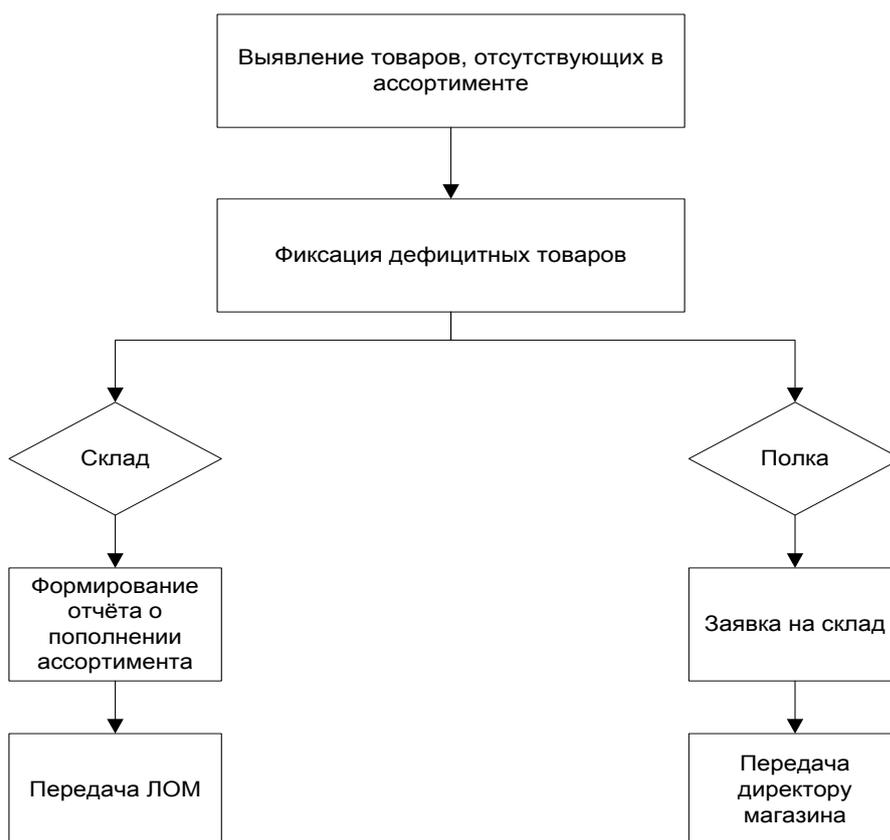


Рисунок 4 – Формирование заявок на товар в ООО «Адидас» магазин «Reebok»

Следует отметить, что формирование заявок на товар регламентировано п. 2.5.2 Руководства по осуществлению внутренних процедур розничных магазинов ООО «Адидас» (версия 3 от 1 октября 2016 года). Согласно данного

локального акта компании, на уровне руководства магазина существует два варианта действий по формированию заявок на товар. В первом случае, когда товар отсутствует на полке, формируется заявка на склад, которая передаётся директору магазина подразделением по закупкам и визуальному мерчендайзингу. Во втором случае закупка товара проводится в связи с отсутствием товара на складе. При таком варианте директором магазина формируется отчёт о пополнении ассортимента, который передаётся Локальному операционному менеджеру (ЛОМ) для пополнения запаса на складе.

Следует отметить, что в целом продажа товаров в ООО «Адидас» магазине «Reebok» проводится по стандартным правилам. Однако, в части резервирования товара существуют свои особенности. Схема продажи товара с резервированием в компании представлена на рисунке 5.

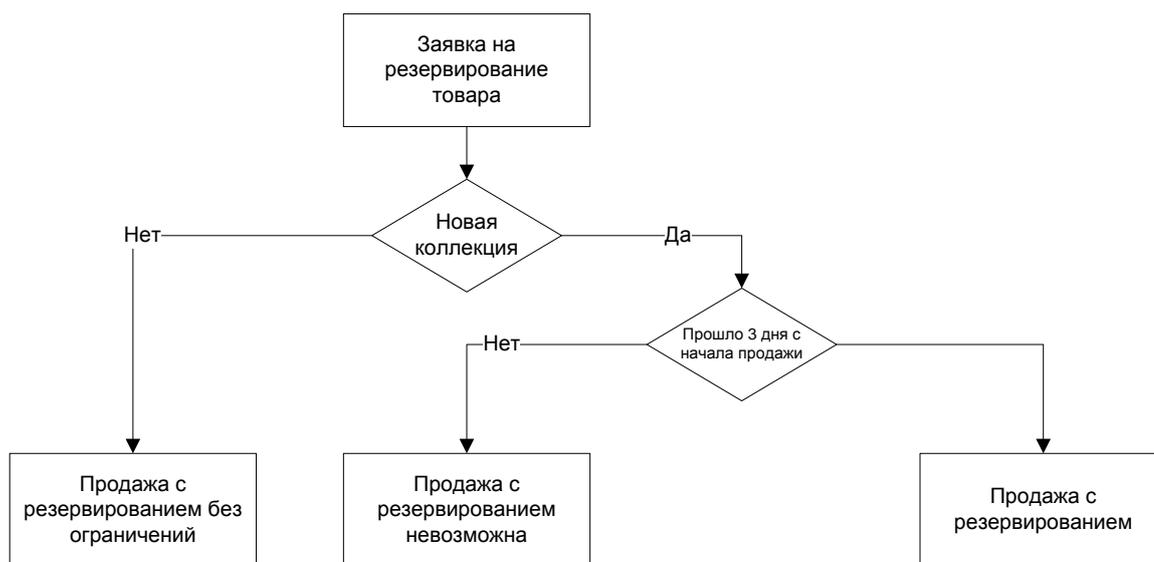


Рисунок 5 – Схема продажи товара в ООО «Адидас» магазин «Reebok» с резервированием

Согласно п. 5.0.2 Руководства по осуществлению внутренних процедур розничных магазинов ООО «Адидас», компания имеет право ограничивать продажу с использованием резерва на новые коллекции в течение 3-х первых дней реализации, а также при установлении особых условий реализации. Согласно данного документа, срок может быть удлинен по усмотрению

организации. Конкретизации особых условий реализации компания не проводит.

Компанией устанавливаются следующие ограничения на резервирование товаров:

- на сумму свыше 60 тыс. руб. – не более 3-х часов;
- на сумму менее 60 тыс. руб. – до конца текущего рабочего дня.

Особенностью организации коммерческой деятельности в ООО «Адидас» магазин «Reebok» является установление целей на недельной основе. Схема организации коммерческой деятельности с учётом недельной цели представлена на рисунке 6.

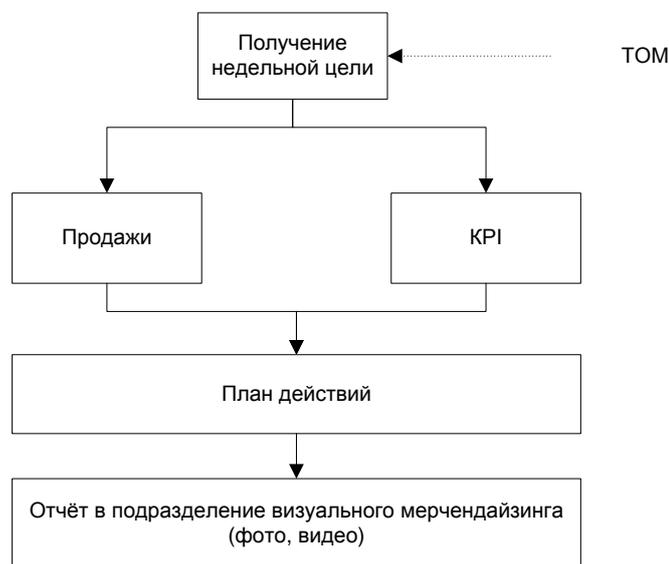


Рисунок 6 – Порядок действий при установлении недельной цели в ООО «Адидас» магазин «Reebok»

В соответствии с п. 2.1.2 Руководства, Территориальный операционный менеджер (ТОМ) устанавливает недельную цель для вверенной ему территории. Данная цель доводится до всех нижестоящих подразделений, вплоть до магазина включительно.

В качестве базы для плана действий по достижению недельной цели в рамках действующей системы управления коммерческой деятельностью выступают сведения по продажам, а также установленные KPI. Полученный план действий реализуется на всех уровнях управления коммерческой

деятельностью ООО «Адидас».

По итогам реализации недельного плана формируется отчёт в виде фото- или видеосъёмки о достижении недельной цели, который затем отправляется в ответственное подразделение – подразделение визуального мерчендайзинга ООО «Адидас» для оценки эффективности деятельности подразделения.

Важным аспектом коммерческой деятельности в ООО «Адидас» является определение эффективности деятельности каждого конкретного магазина. Для этого, в Руководстве выделен пункт 3.1.1, в соответствии с которым проводится анализ на ежемесячной основе отчёта о прибылях и убытках.

Схема проведения анализа представлена на рисунке 7.

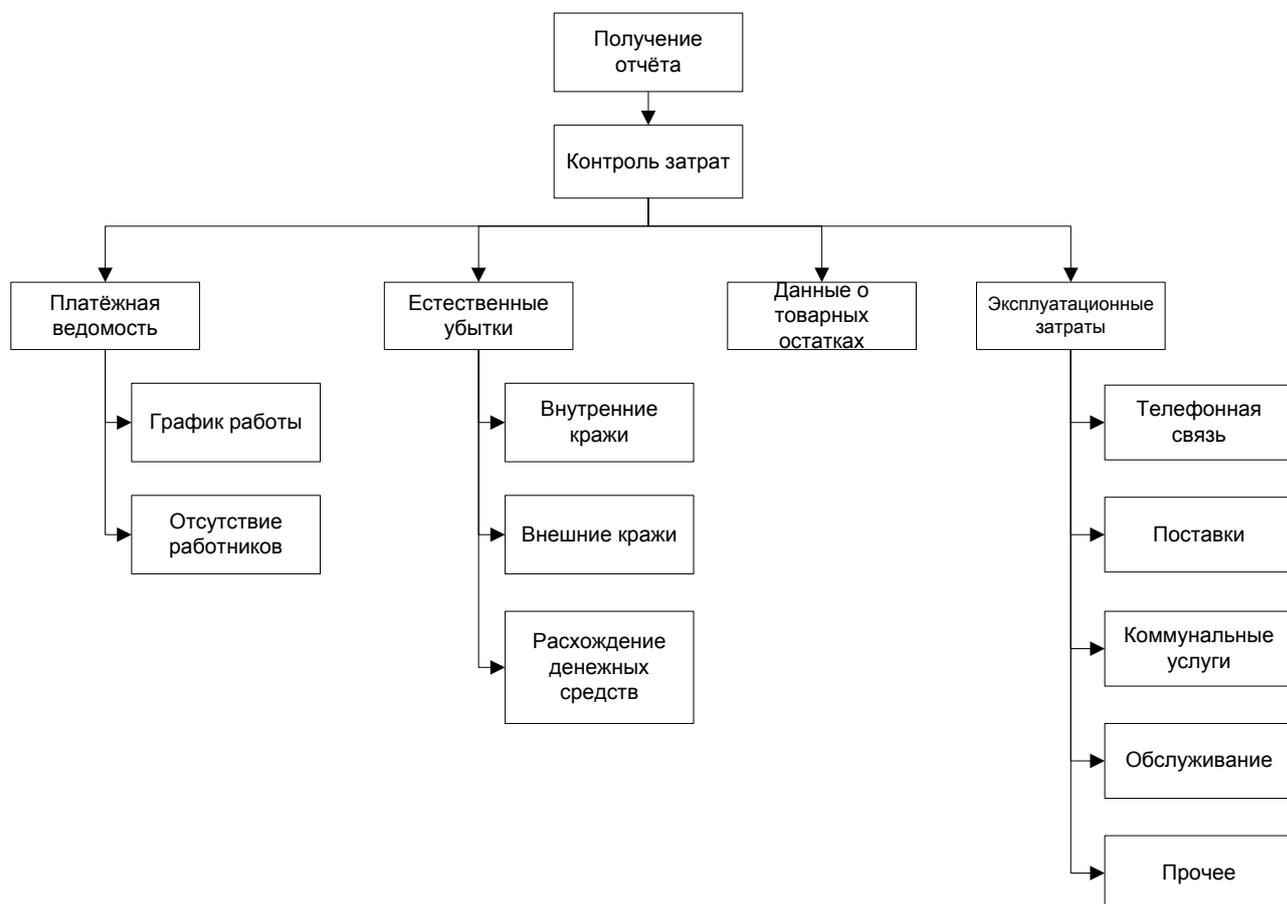


Рисунок 7 – Схема проведения анализа эффективности магазина и затрат на его функционирование

Схема проведения анализа эффективности коммерческой деятельности в магазинах ООО «Адидас» предполагает эффективный контроль затрат по результатам анализа. Данный контроль проводится по результатам анализа

платёжной ведомости в части расходов на персонал, а также влияния присутствия или отсутствия персонала и на расходы и на выручку фирмы. Кроме того, контроль затрат ведётся по естественным убыткам, формируемым за счёт хищений и расхождения сумм денежных средств, по данным о товарным остаткам, а также по эксплуатационным затратам. Последняя категория затрат позволяет выявить критические затраты, связанные с необходимостью обеспечения предприятия необходимыми услугами и ресурсами для функционирования.

Следует отметить, что контроль затрат ведётся на уровне руководителей магазинов, а также Локальных операционных менеджеров (ЛОМ). В качестве контрольных органов выступают РОМ, ТОМ, а также финансовый отдел и отдел контроллинга ООО «Адидас» в целом.

Важным направлением коммерческой деятельности в магазинах «Reebok» ООО «Адидас» является визуальный мерчандайзинг (VM). Целью применения VM является:

- соблюдение глобальных стандартов деятельности магазинов компании;
- увеличение проходимости магазинов, путем удачного оформления витринного пространства;
- повышение конвертации посредством комплекса мотивирующих внутренних коммуникаций ISC;
- увеличение показателя «средний» чек благодаря целевой презентации продукции и высокому уровню продаж.

Рекомендации по VM в компании публикуются на ежемесячной основе, и доставляются получателям (магазинам) заблаговременно в виде ознакомительного информационного письма. В период за 3-5 дней до начала кампании по продвижению тех или иных товаров руководству магазинов и ЛОМ используется часть рекомендаций «к действию», указанных в информационном письме. При этом, все этапы и составляющие действий данными лицами должны быть реализованы в установленные сроки в полном объёме.

Мероприятия VM реализуются в виде соответствующего оформления витринного пространства и аналогичных площадей в соответствии с требованиями, установленными информационным письмом в части «к действию».

Для контроля вышестоящих органов (РОМ, ТОМ), в их адрес направляются фото- или видеоотчёты о деятельности магазина. В эти же адреса могут направляться предложения магазинов по совершенствованию визуального мерчендайзинга.

Существенным направлением в коммерческой деятельности магазинов «Reebok» фирмы ООО «Адидас» является электронная коммерция. В наиболее общем виде данная составляющая коммерческой деятельности представлена на рисунке 8.

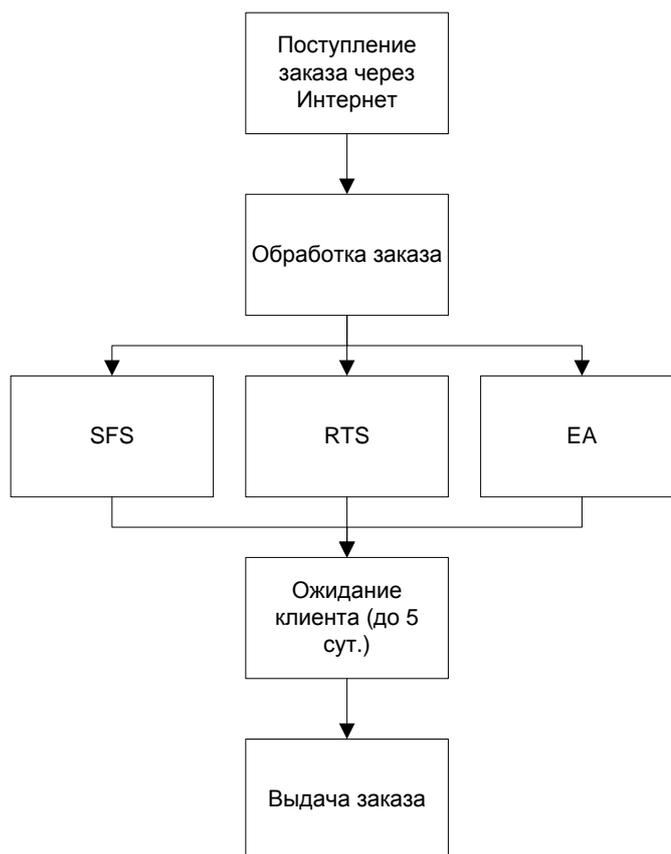


Рисунок 8 – Электронная коммерция в магазинах «Reebok» ООО «Адидас»

Электронная коммерция в магазинах «Reebok» ООО «Адидас» направлена на выполнение единых стандартов для безупречного обслуживания

покупателей и повышение уровня удовлетворенности клиентов, предлагая им совершать покупки через e-commerce.

Заказы, сформированные в интернет-магазине компании именуются Click&Collect (C&C). Их обработка подразумевает доставку конкретных вещей, заказанных клиентом, в указанное место получения. Следует отметить, что согласно п. 5.4.14 Руководства ООО «Адидас», C&C-заказы используются исключительно для удовлетворения потребностей потребителей. Запрещено формирование таких заказов для:

- пополнения товарных остатков магазина;
- заказа товара на форму сотрудникам магазина;
- списания товара на нужды маркетинга, купоны и сертификаты;
- любых других случаев, не связанных с запросом покупателя.

Особенностью данных заказов является повышенный срок их хранения на складе компании – 5 суток, в то время, как отложенные товар хранится в компании только до конца рабочего дня. При этом, в случае, если покупатель отказался от заказа раньше данного срока, заказ может быть удалён из системы ранее данного срока. Сотрудники магазина, согласно требований Руководства, должны оперативно реагировать на оповещения Службы поддержки (Колл-центра), которыми возможно продление или удаление заказов C&C.

Срок сбора заказа в пределах одного магазина, содержащего все необходимые товары, составляет не более 2-х часов.

Разновидностью заказов C&C являются Ship from Store (SfS) заказы – заказы, сделанные в интернет-магазине и собранные с доступных остатков магазина, которые в дальнейшем должны быть переданы сотруднику Курьерской компании, ответственной за сбор заказов SfS из данного магазина, по утвержденному графику.

Сформированный заказ SfS хранится на складе до момента истечения срока востребования заказа, отказа от него, либо получения покупателем.

Return to Store (RtS) – сервис, благодаря которому клиент, совершивший покупку с доставкой домой или в постамат, может вернуть товар в ближайший

магазин, в котором доступна данная услуга. Сотрудникам магазина, где доступна услуга RtS, необходимо своевременно обрабатывать поступающие запросы на возврат товара из заказов, купленных с доставкой домой или в постамат.

Ещё одним сервисом в магазинах «Reebok» ООО «Адидас» является Endless Aisle (EA) – сервис, благодаря которому клиент, находящийся в магазине, может сделать заказ отсутствующего товара через сервис C&C, с доставкой домой или постамат, используя техническую возможность и помощь консультанта в магазине. Также, как и сервис SfS, сервис EA нацелен исключительно на удовлетворение потребностей клиентов, и не должен подменять логистических сервисов компании.

Выдача товара из заказа C&C осуществляется только при предъявлении электронного письма или SMS о готовности заказа. Скидки на данные заказы применяются однократно, и указываются под каждой единицей товара в надписи eCom Mark down, где и указана сумма скидки.

Если в магазин поступил запрос на сбор заказа с доступного свободного стока магазина, то он выполняется самим магазином. Перенаправление заказа на сбор с центрального стока возможно только в том случае, если необходимый товар отсутствует в магазине или товар находится в ненадлежащем/нетоварном виде (бракован).

### **2.3 Оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»**

Одним из показателей, характеризующих деятельность предприятия, является товарооборот. Рассмотрим динамику товарооборота предприятия (рисунок 9).

Анализ данного рисунка показывает, что общий товарооборот предприятия снизился с 67,3 млрд. руб. до 55,4 млрд.руб. (– 11,9 млрд. руб.), или на 17,7 %. В качестве основной причины данного обстоятельства является активный рост цены на импортируемые товары, продаваемые в магазинах компании, а также – снижение жизненного уровня в стране.

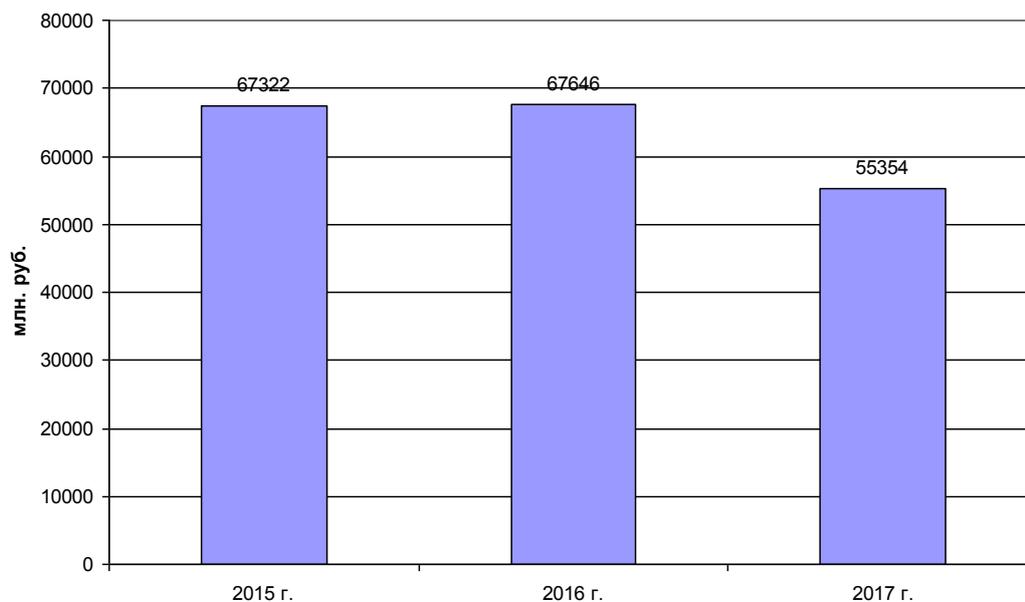


Рисунок 9 – Динамика товарооборота ООО «Адидас» в 2015-2017 гг.

Структура продаж по видам товаров в 2017 г. в денежном выражении представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Структура продаж ООО «Адидас» по видам товаров в 2017 г.

Анализ данного рисунка показывает, что наибольшая доля в продажах

приходится на брюки и юбки, что составляет 23 %. Второй по значимости долей обладают куртки и ветровки, на которые приходится 17 % всего объёма продаж. Ещё 16 % всего объёма продаж приходится на спортивную обувь, а на прочую обувь приходится 8 %. Доля продаж головных уборов в денежном выражении составляет 9 %, а на товары для детей приходится 12 %. Прочие товары формируют 15 % всего объёма продаж.

Исходя из приведённой на рисунке 2 структуры продаж, возможно сделать вывод о том, что структура продаж компании существенно диверсифицирована, что свидетельствует о возможностях получения дохода от коммерческой деятельности при существенных колебаниях спроса на отдельные виды товаров.

Источником доходов предприятия торговли является уровень наценки, показывающий удельную эффективность работы предприятия, а также его системы сбыта. Проанализируем объём торговой наценки в 2017 г. по основным видам товаров (рисунок 11).

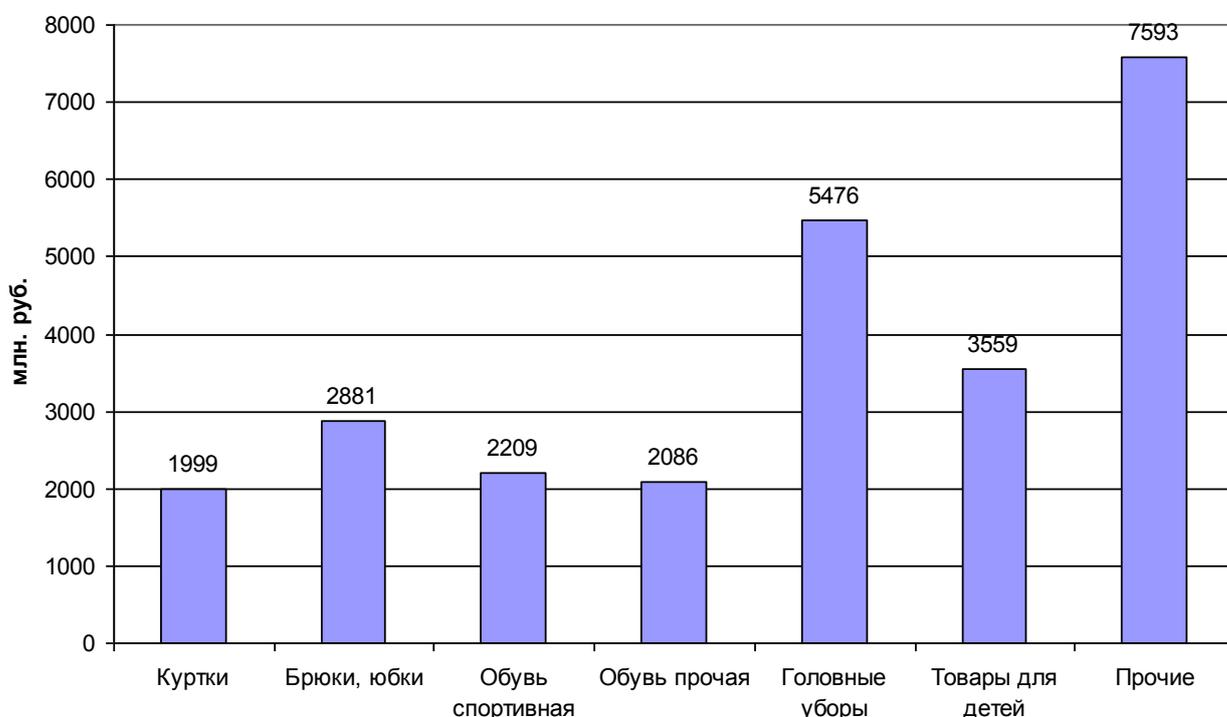


Рисунок 11 – Объём торговой наценки в ООО «Адидас» в 2017 г.

Наибольший объём торговой наценки приходится на прочие товары,

составив в 2017 году сумму в размере 7593 млн. руб. Ещё 5476 млн. руб. наценки приходится на головные уборы. Таким образом, два данных вида товара формируют более половины (50,6 %) общего объёма наценки, что показывает направление функционирования предприятия в части получения прибыли.

Существенный объём наценки в размере 3559 млн. руб. приходится на товары для детей. Ещё одной крупной статьёй по объёмам наценки является статья брюк и юбок, которая сформировала 2881 млн. руб. наценки. По остальным видам товаров объёмы наценки, полученной компанией, существенно ниже. Так, по спортивной обуви она составила 2209 млн. руб., по прочей обуви – 2086 млн. руб., а по курткам – менее 2 млрд. руб.

Рассмотрим структуру получаемой торговой наценки (рисунок 12).



Рисунок 12 – Структура торговой наценки ООО «Reebok» в 2017 г.

Анализ структуры торговой наценки предприятия позволяет сделать следующие выводы. На долю прочих товаров приходится максимальная доля торговой наценки – 29,4 %. Доля торговой наценки по головным уборам – вторая по значимости, составляя 21,2 %. Третьей по значимости является доля

наценки по товарам для детей в доле 13,8 %. Ещё 11,2 % формирует наценка на брюки и юбки. Все остальные товары дают не более 10 % всего объёма наценки. Так, на долю курток приходится 7,7 %, на долю спортивной обуви – 8,6 %, на долю прочей обуви – 8,1 %.

Основным показателем эффективности продаж предприятия по тому или иному товару является уровень торговой наценки, определяющий долю прибыли в цене каждой проданной единицы товара. Рассмотрим данный показатель для ООО «Адидас» в 2017 г. (рисунок 13).

По итогам анализа представленных на рисунке данных возможно сделать вывод о том, что наибольший уровень наценки приходится на головные уборы – бейсболки, кепки и прочие – 238 %.

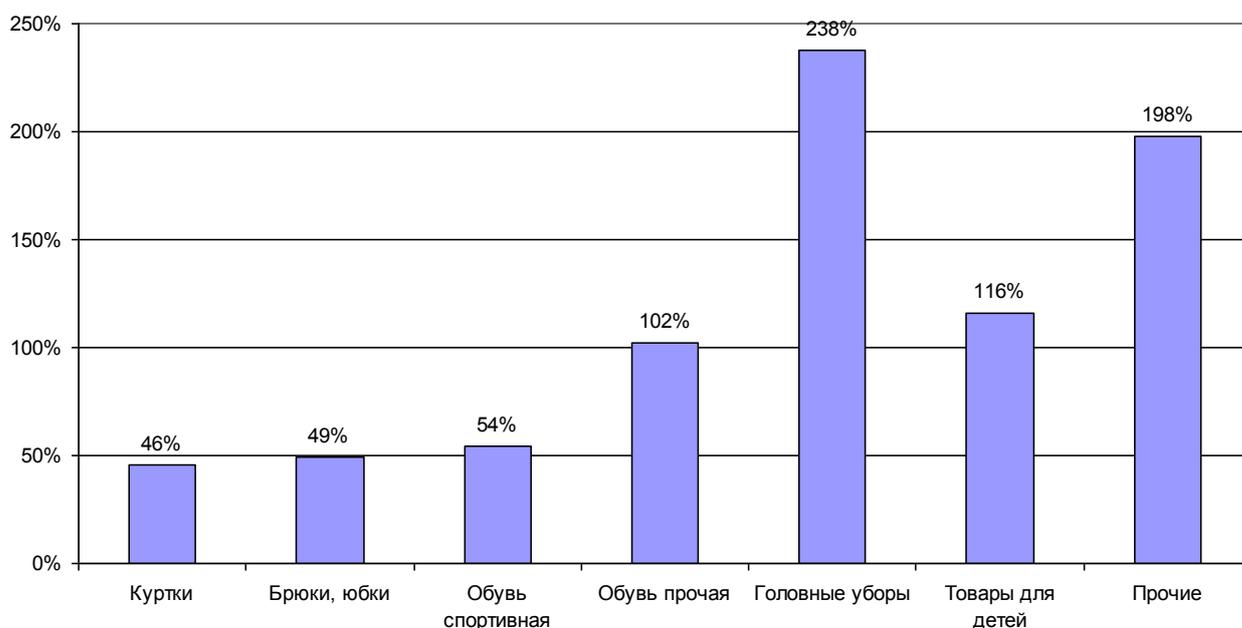


Рисунок 13 – Уровень торговой наценки на товары ООО «Адидас» в 2017 г.

Основной причиной данного обстоятельства является, прежде всего, высокий спрос на них со стороны покупателей, а также низкий уровень оптовой стоимости при достаточно высокой цене. Уровень наценки на прочие товары составляет 198 %, причиной чего является то, что такие товары, как правило, являются товарами импульсного спроса, что позволяет установить на них высокую наценку.

Также, значительные уровни наценки приходятся на такие виды товаров, как товары для детей (116 %) и прочая обувь (102 %). Высокий уровень наценки по данным видам товаров обуславливается высоким качеством данных товаров, что обуславливается нормативными требованиями.

По прочим товарам уровень торговой наценки имеет существенно меньший уровень. Так, по курткам он минимальный, и составляет 46 %, а по брюкам и юбкам – чуть выше, но также среди рассматриваемых групп товаров достаточно низкий – 49 %. По спортивной обуви рассматриваемый показатель составляет 54 %.

Рассмотрим динамику товарооборота предприятия по месяцам за период с января 2015 г. по ноябрь 2017 г.(рисунок 14).

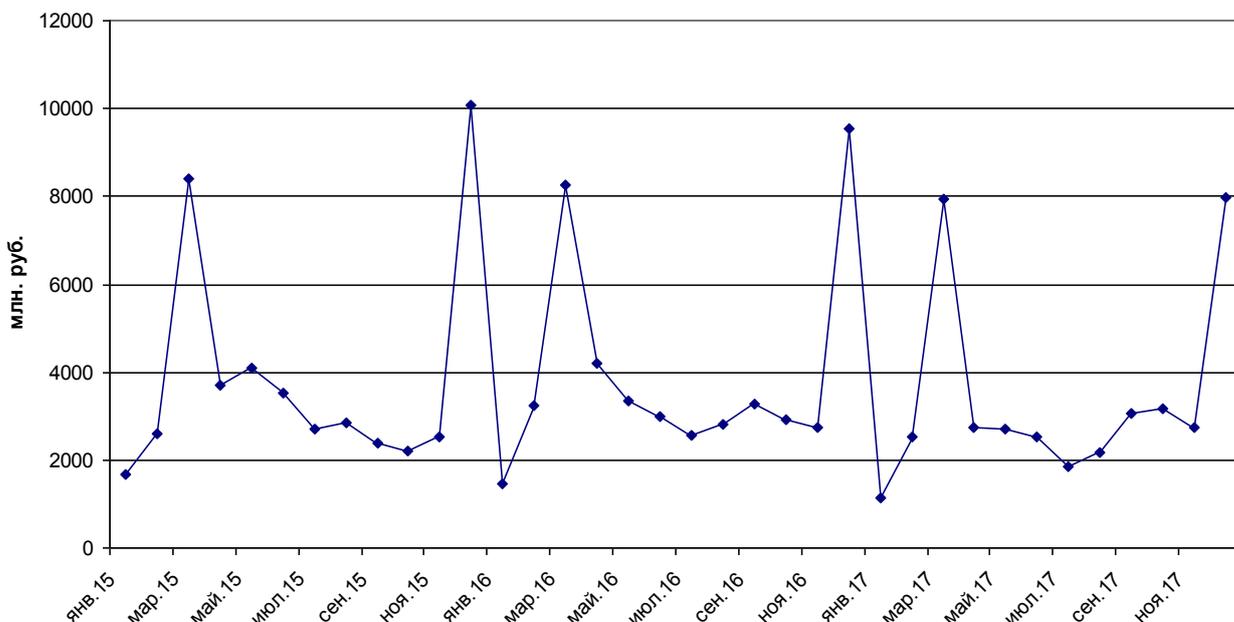


Рисунок 14 – Объем товарооборота ООО «Адидас» в 2015-2017 гг.

Очевидно, что продажи имеют сезонный характер. Наибольший объем товарооборота предприятия приходится на два месяца в году – декабрь и март. Повышение товарооборота в данные месяцы обуславливается празднованием таких популярных праздников, как Новый год и 8 марта. Результатом этого является значительный рост товарооборота по сравнению с прошлым годом. Так, в рассматриваемом периоде в декабре месяце увеличение товарооборота

составило от 2,9 раза в 2017 году до 4 раз – в 2015 году. Для марта месяца данное увеличение составило 2,6-3,2 раза. Следовательно, в каждом из месяцев (декабре и марте) предприятие формирует такой объём товарооборота, который в прочие месяцы приходился на квартал или более. При этом, стандартный уровень товарооборота предприятия находится в пределах от 2 до 4 млрд. руб.

Наименьший уровень товарооборота приходится на летние месяцы и начало осени, а также январь месяц, когда товарооборот снижается до минимальных величин.

Рассмотрим временную структуру посещаемости предприятия в 2017 г. (рисунок 15). Информационной базой для проведения данного исследования послужили данные по кассе (время выдачи чека).

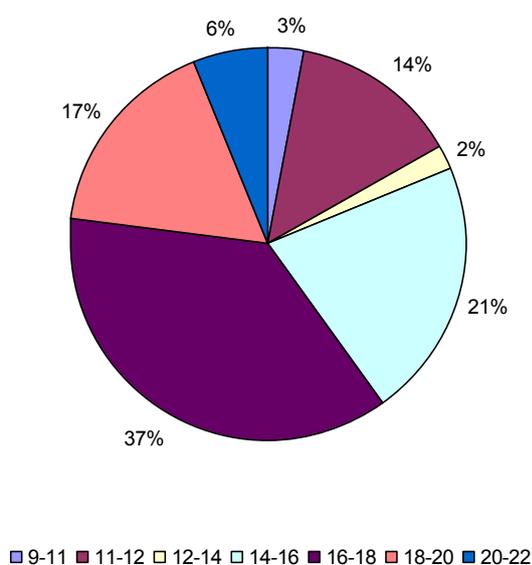


Рисунок 15 – Временная структура посещаемости ООО «Адидас» в 2017 г.

Основной объём посещений приходится на время от 16 до 18 часов, доля которого в общем объёме посещений составляет 37 %. В данное время заканчивают работу большинство предприятий города, в результате чего у населения появляется свободное время для посещения.

Вторым по значимости является интервал от 14 до 16 часов, на долю которого приходится 21 % посещений. Популярность данного времени обусловлена, также как и в предыдущем случае, близостью времени окончания

рабочего дня. Ещё 17 % посетителей приходится на интервал 18-20 часа. Данные посетители, как правило, являются, т.н. «случайными посетителями».

Совокупная доля крайних интервалов составляет всего 8 %, что говорит от том, что в данное время на предприятии возможно проводить подготовительные работы перед вечерним потоком посетителей.

В качестве важнейшего показателя эффективности коммерческой деятельности в компании выступает уровень выполнения плана. Динамика данного показателя по макрорегиону ДВФО ООО «Адидас» представлена на рисунке 16.

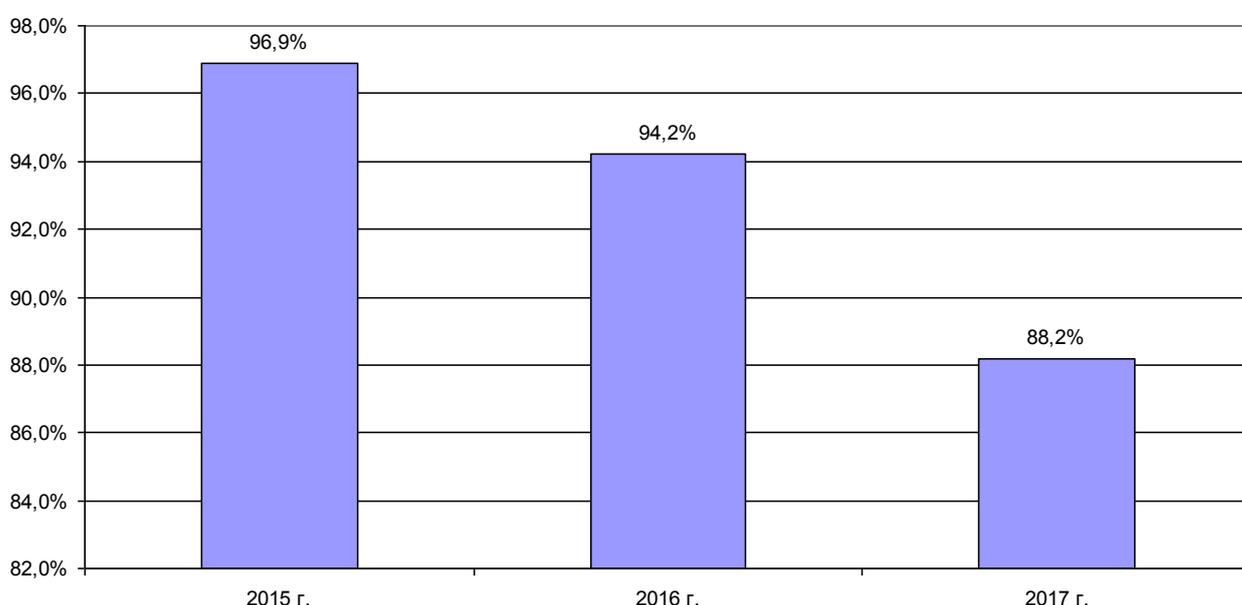


Рисунок 16 – Уровень выполнения плана по продажам в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» в 2015-2017 гг.

Как видно из представленного рисунка, в целом по макрорегиону фиксируется сокращение уровня выполнения плана продаж. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 96,9 %, в результате чего общее невыполнение плана составляло 3,1 %, то по итогам 2016 года фиксируется сокращение показателя до 94,2 % или на 2,7 %, в результате чего невыполнение выросло до 5,8 %. По итогам 2017 года фиксируется дальнейшее сокращение показателя выполнения плана – до 88,2 %, или ещё на

6 %, невыполнение выросло 11,8 %. Данная динамика объясняется, прежде всего, сокращением уровня доходов населения макрорегиона РФ, что, в свою очередь, не даёт возможностей по увеличению продаж. Кроме того, данный показатель косвенным образом характеризует уровень соответствия между объёмом продаж и эффективностью мероприятий по стимулированию продаж в компании.

Рассмотрим показатель стандартной маржи. Он характеризует способность фирмы извлекать прибыль от текущей деятельности. Динамика данного показателя представлена на рисунке 17.

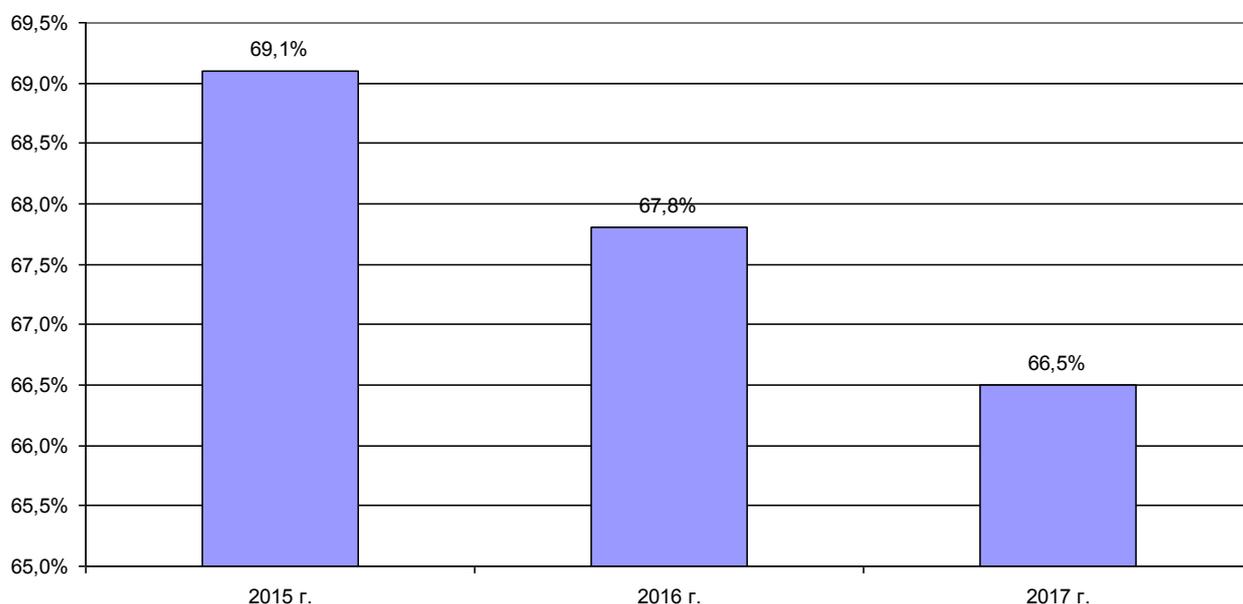


Рисунок 17 – Динамика стандартной маржи по макрорегиону ДВФО ООО «Адидас» в 2015-2017 гг.

Предприятие характеризуется высоким уровнем стандартной маржи. По итогам периода данный показатель хотя и сократился с 66,5 % до 69,1 %, однако, оставался на высоком уровне, превышающем 60 %. Данный факт свидетельствует о том, что стоимость товаров, реализуемых компанией в макрорегионе, существенно превышает их себестоимость. При этом, данным товарам обеспечивается эффективный сбыт, что говорит о наличии у ООО «Адидас» соответствующих компетенций. С другой стороны, в качестве

отрицательного фактора в деятельности компании возможно указать постепенное сокращение данного показателя.

Ещё одним показателем, характеризующим эффективность коммерческой деятельности, является отдача торговой площади. Динамика показателя в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» представлена на рисунке 18.

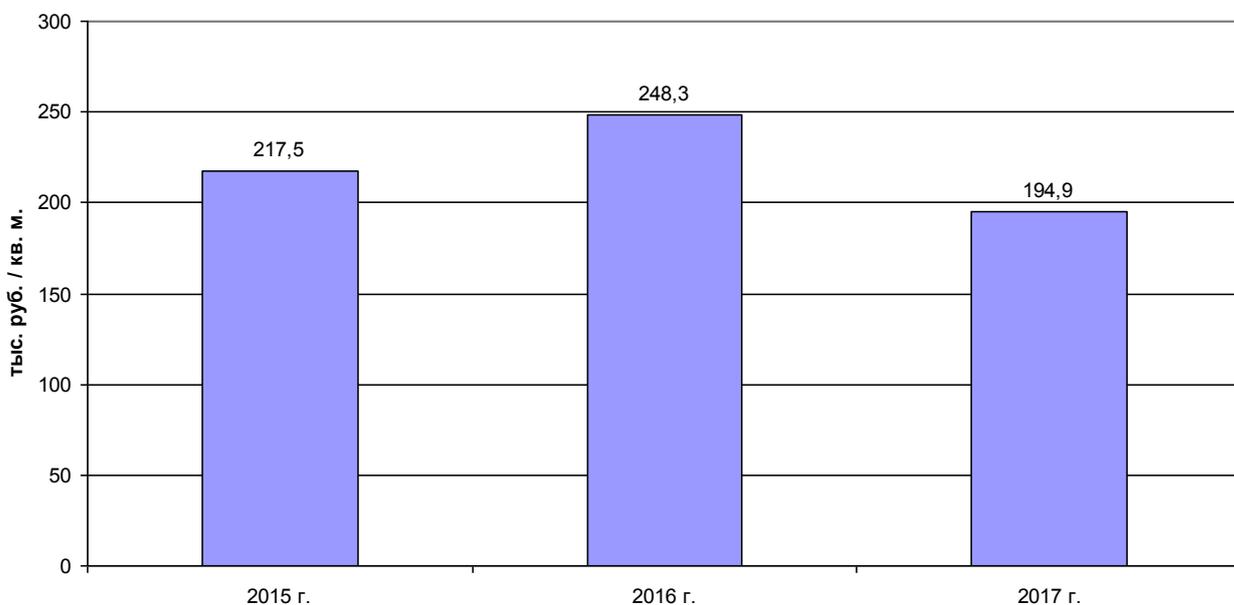


Рисунок 18 – Уровень отдачи торговой площади в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» в 2015-2017 гг.

Следует отметить, что по итогам 2016 года значение показателя было максимальным, составив 248,3 тыс. руб./кв.м., увеличившись за год на 14,2 %, что в абсолютных цифрах составило 30,8 тыс. руб./кв. м. Основной причиной увеличения показателя стала оптимизация торговых площадей фирмы, проведённая в это время.

По итогам 2017 года наблюдается снижение показателя до 194,9 тыс. руб./кв.м., что на 21,5 % меньше максимального значения, зафиксированного в 2016 году. Данное значение обусловлено в наибольшей степени увеличением торговых площадей компании, что было связано с ожиданием активизации потребительского спроса.

Однако, данные надежды не оправдались, в результате чего сделанные

инвестиции в расширение торговых площадей оказались слабоэффективными, а меры по совершенствованию коммерческой деятельности не принесли ожидаемого изменения объёмов продаж.

В качестве показателя, характеризующего отношение к компании, а также степень её влияния на потребителей, выступает количество посетителей, прошедших через магазины компании. Учёт данных посетителей осуществляется с использованием специальных счётчиков, расположенных на входах и выходах в магазин.

Динамика количества посетителей в магазинах ООО «Адидас» по макрорегиону ДВФО в 2015-2017 гг. представлена на следующем рисунке 19.

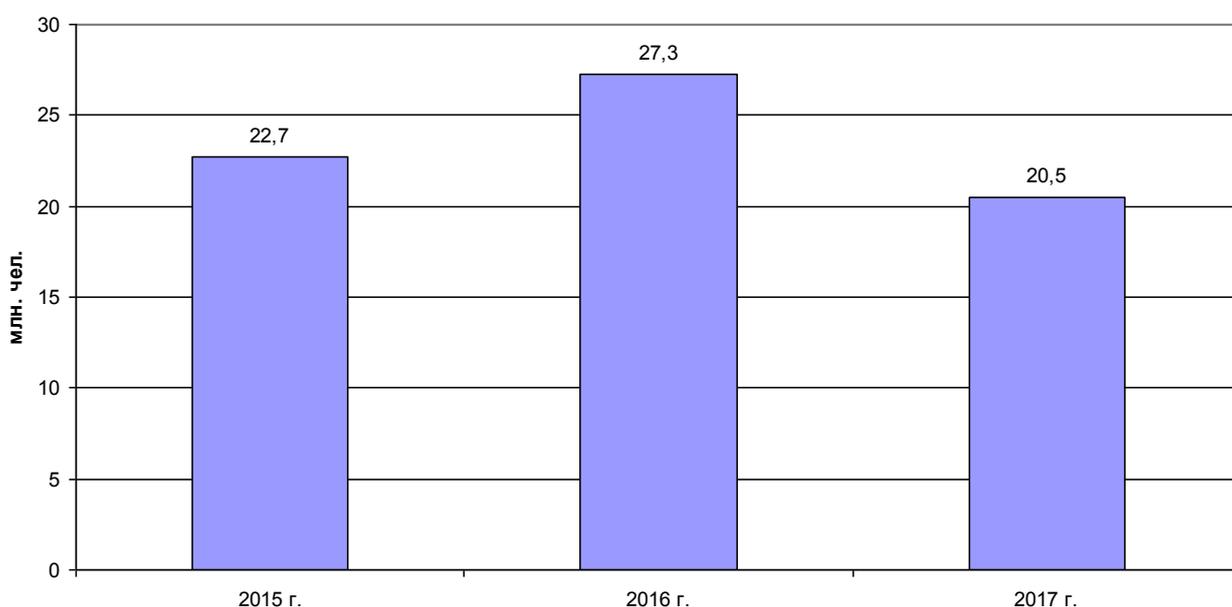


Рисунок 19 – Количество посетителей магазинов ООО «Адидас» в макрорегионе ДВФО в 2015-2017 гг.

Проведённый анализ данных, которые представлены на рисунке, позволяет сделать вывод о том, что в 2016 году наблюдался пик количества посетителей в магазинах компании – 27,3 млн. чел. В 2015 и 2017 гг. данное количество было существенно меньше, составляя 22,7 и 20,5 млн. чел. соответственно.

Необходимо отметить, что такая динамика посетителей обуславливается

тем, что одежда, реализуемая компанией, является достаточно дорогой. Более того, реализуемые в рамках новых коллекций вещи, продаются без скидок и по повышенным ценам, что ещё больше ограничивает их покупки только лицами, которые имеют соответствующие финансовые возможности. В результате этого, а также в связи с тем, что ввиду торгово-финансовых санкций, наложенных на нашу страну, часть потребителей ООО «Адидас» переключилась на другие торговые марки, либо перешла на отечественную швейную продукцию.

Таким образом, возможно указать на очевидный недостаток организации коммерческой деятельности компании в том, что она не имеет возможности удержать необходимое количество посетителей в своих торговых точках.

Проведём анализ конверсии посетителей в покупателей, что представлено на следующем рисунке 20.

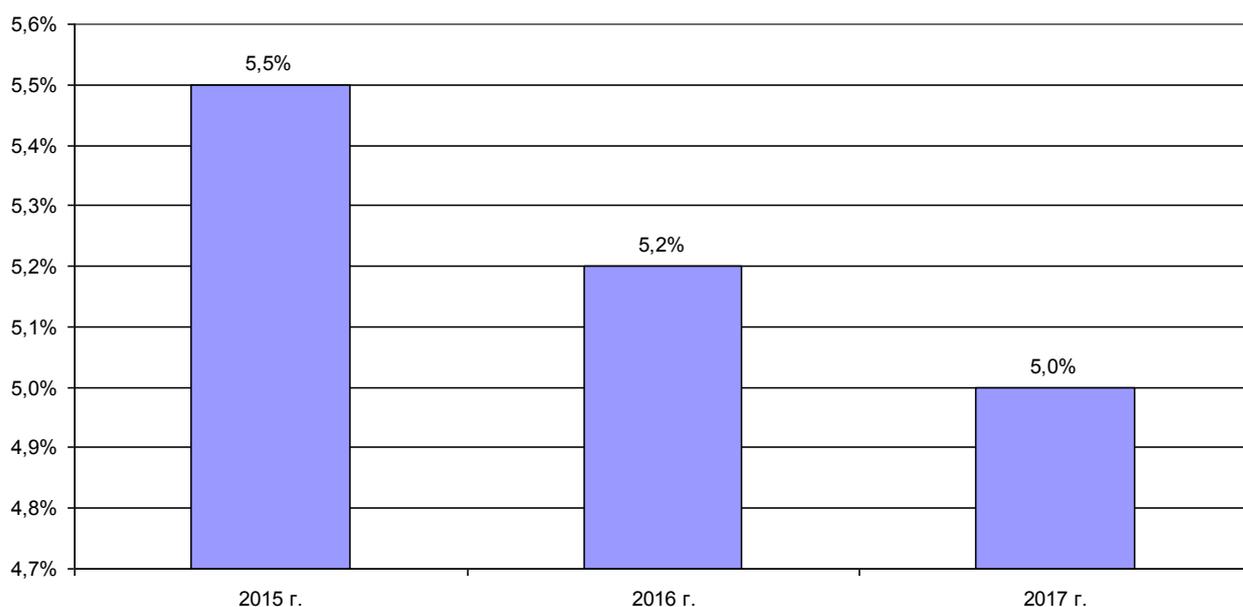


Рисунок 20 – Уровень конверсии посетителей в покупателей в ООО «Адидас» по макрорегиону ДВФО в 2015-2017 гг.

Как видно из представленных на рисунке данных по показателю конверсии, наблюдается постепенное его уменьшение. Если на начало анализируемого периода он составлял 5,5 %, то в 2016 году фиксируется его

сокращение до 5,2 % или на 0,3 %. В 2017 году значение данного показателя сократилось до 5 % или ещё на 0,2 %, что свидетельствует о том, что компании не удаётся удерживать стабильный уровень конверсии посетителей в покупателей, особенно с учётом того, что общее количество посетителей компании снижается. Данный факт свидетельствует о том, что магазины «Рибок» компании «Адидас» становятся менее привлекательными для клиентов при осуществлении покупки тех или иных товаров, выпускаемых компанией. Кроме того, это также может указывать на повышение уровня конкуренции со стороны других компаний, продающих аналогичный товар, что требует соответствующей реакции в виде совершенствования коммерческой деятельности фирмы.

Динамика среднего чека в штуках, характеризующего возможности компании по комплексной продаже товаров, представлена на рисунке 21.

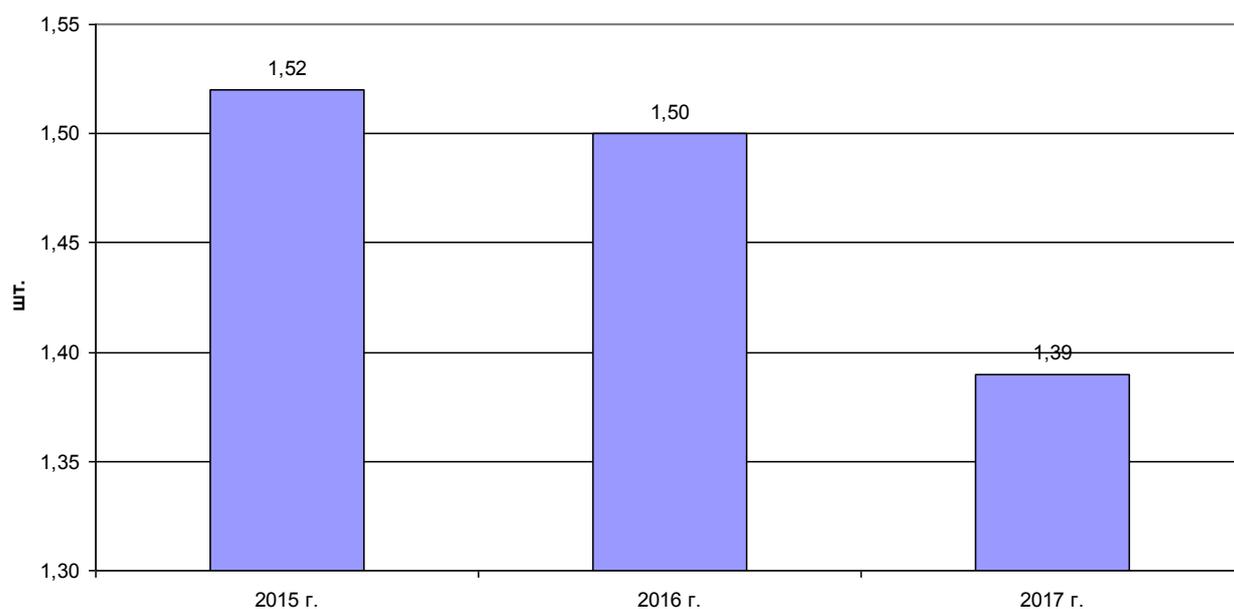


Рисунок 21 – Средний чек в штуках проданного товара по макрорегиону ДВФО ООО «Адидас» в 2015-2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается тенденция к сокращению показателя. Если на начало периода он составлял 1,52 ед., то в 2016 году – уже 1,50 ед., или на 0,02 ед.

меньше. По итогам 2017 года значение показателя составило 1,39 ед. Таким образом, в целом в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» остаётся организацией, которая реализует 1, максимум 2 товара своим потребителям за один раз. В качестве сдерживающих факторов возможно указать на высокий уровень единичной цены товара, который существенно выше, нежели чем у конкурентов компании. При этом, несмотря на более высокий уровень качества товаров, реализуемых ООО «Адидас», это не позволяет удерживать потребителей у себя, так как цена в условиях дефицита финансовых ресурсов является существенно более значимым фактором выбора того или иного товара.

С учётом данной информации можно сделать вывод о том, что в коммерческой деятельности ООО «Адидас» должно использовать не только рычаги, данные в рамках установленных полномочий и бизнес-процессов, но также и экономические рычаги. Однако, сила последних ограничена позиционированием компании как продавца дорогих товаров.

Динамика средней стоимости вещи в магазинах ООО «Адидас» в макрорегионе ДВФО представлена на рисунке 22.

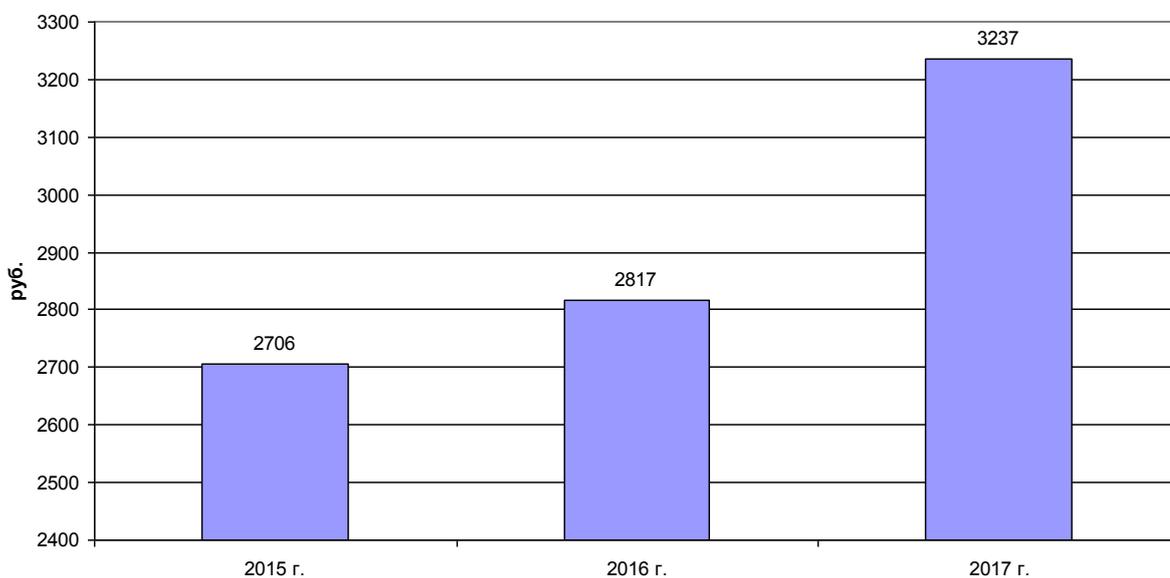


Рисунок 22 – Средний размер стоимости покупаемой вещи в магазинах ООО «Адидас» макрорегиона ДВФО в 2015-2017 гг.

По итогам представленных на рисунке данных возможно сделать вывод о

том, что средний размер стоимости покупаемой вещи в магазинах компании имел тенденцию к увеличению. При этом, если в 2016 году рост данного показателя составил 111 руб. – с 2706 до 2817 руб. или на 4,1 %, то по итогам 2017 года – уже 420 руб. или на 14,9 %. Столь значимый рост уровня цены на единичную вещь с учётом того, что уровень инфляции в 2017 году составил около 2,5 % объясняет ситуацию снижению объёмов продаж в компании. Таким образом, рост единичной стоимости вещей в ООО «Адидас» в макрорегионе ДВФО не подкрепляется ни увеличением цены на товары, ни ростом жизненного уровня. В результате этого можно сделать вывод о существенной неэффективности коммерческой деятельности предприятия, что требует проведения соответствующих корректирующих мероприятий.

Проведём анализ средней суммы чека, что представлено на следующем рисунке 23.

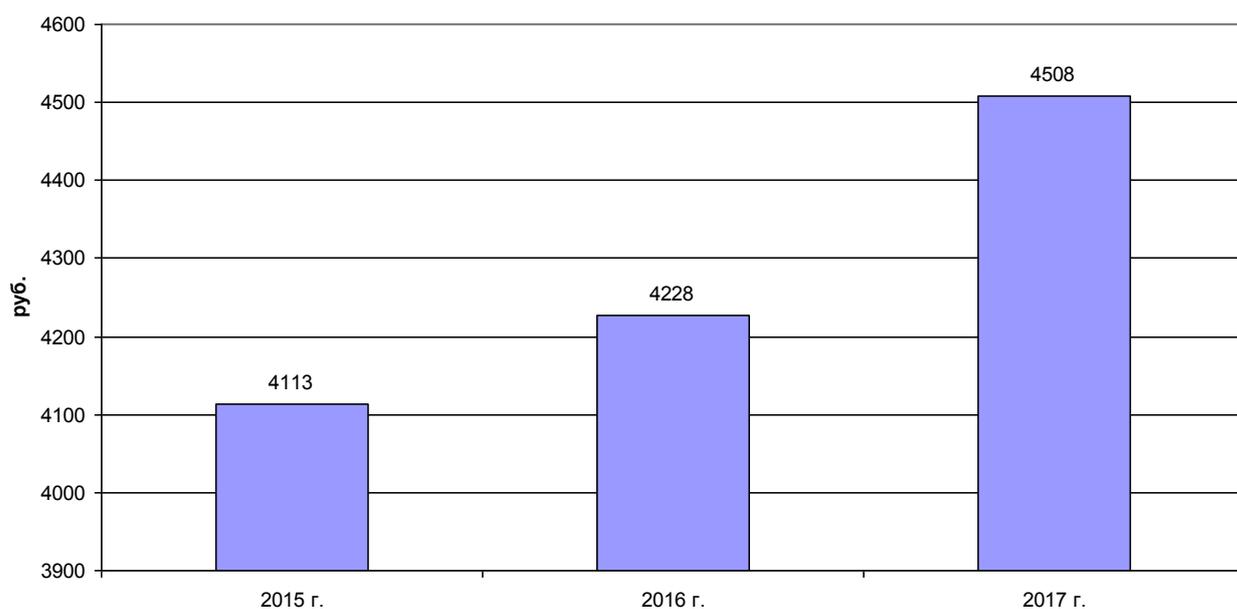


Рисунок 23 – Динамика среднего размера чека в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» в 2015-2017 гг.

По итогам анализа данных рисунка возможно сформулировать вывод о том, что средний размер чека в компании увеличивается. Если на начало периода данный показатель составил 4113 руб., то в 2016 году – на 115 руб.

больше или на 2,8 %, а по итогам 2017 года – ещё на 280 руб. до 4508 руб. или на 6,6 %.

По итогам проведённого анализа организации коммерческой деятельности сформируем следующие обобщающие выводы:

– ООО «Адидас» является многобрендовой компанией, осуществляющей управление коммерческой деятельностью по продвижению товаров под брендами «Адидас», «Salomon», «Рибок» и некоторых других. Особенностью текущей деятельности фирмы является некоторое сокращение объёмов реализации, наличие постоянных убытков от продаж и чистых убытков, уменьшение объёмов оборотных средств. Причиной такой динамики является сокращение спроса на дорогие товары в РФ в целом ввиду роста курса доллара к рублю и общее уменьшение покупательной способности населения;

– управление коммерческой деятельностью в компании ведётся на 4-х уровнях – регионального, территориального, локального управления, а также на уровне магазинов. Подвоз товаров осуществляется на основании заявок, формируемых в единой информационной системе компании. В целом по компании принята единая политика по продажам товаров, их хранению и работе с покупателями. Планирование работы магазинов в части коммерческой деятельности ведётся на основании недельных целей, устанавливаемых ТОМ, а также годовых целей, устанавливаемых Головным офисом компании. Управление коммерческой деятельностью ведётся как по направлению увеличения доходов от реализации, так и по направлению контроля затрат. В последнем случае они контролируются в части расходов на персонал, естественных убытков, движения товарных запасов, а также эксплуатационных затрат;

– одним из быстроразвивающихся направлений коммерческой деятельности компании является обслуживание клиентов с использованием сети интернет (С&С-заказы). С помощью таких заказов возможно обслуживание клиентов в любом удобном для них месте. При этом, могут использоваться товарные запасы из любого магазина, находящегося вблизи

точки обслуживания;

– результативность коммерческой деятельности ООО «Адидас» характеризуется неравномерностью динамики. При этом, по большинству показателей наблюдается снижение эффективности, что обусловлено опережающим ростом цены на товары, реализуемые компанией, над показателями динамики уровня цен в стране. При этом, наибольшее стимулирование результатов коммерческой деятельности в ООО «Адидас» приходится на период конца года, а также февральско-мартовские праздники. Поддержку коммерческой деятельности компании оказывает высокий уровень маржи фирмы, превышающий 60 %. Однако, позиционирование компании как поставщика качественной одежды и товаров не позволяет использовать снижение цены как инструмент активизации продаж.

### 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АДИДАС» МАГАЗИН «REEBOK»

#### 3.1 Выявленные недостатки коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»

По итогам проведённого исследования деятельности ООО «Адидас» в целом и руководимых им сети магазинов «Reebok» возможно указать на следующие недостатки коммерческой деятельности компании:

– отсутствие реализации возможностей по повышению объёмов реализации товаров при удержании высокого уровня цены на товар;

Как выявлено в главе 2, особенностью деятельности ООО «Адидас» в части реализации своих товаров является снижение объёмов реализации в период 2015-2017 гг. При этом, будучи компанией, ориентированной на продажу высококачественной продукции, ООО «Адидас» проводит политику «высоких» цен, когда цена на товар определяется, исходя из способностей населения уплачивать её. В отличие от других брендов, не имеющих подобной силы, компания ввиду широкой известности своей марки, имеет возможность назначения цены, которая, по её мнению, необходимым образом позиционирует её среди конкурентов. В результате этого, согласно проведённому анализу, прямые затраты на себестоимость в компании составляют около 40 % от выручки, то есть компания, без учёта затрат на продвижение, чрезвычайно прибыльна, а уровень цен на её продукцию свидетельствует об отнесении товаров, реализуемых ею, к товарам премиального сегмента.

Отрицательным подходом к такой ценовой политике является то, что стоимость товаров увязывается со значимостью фирмы, в результате чего любое снижение цены на товар ООО «Адидас» потребители будут рассматривать как отход от политики реализации высококачественных товаров, в результате чего для реализации остатков товаров компания должна проводить данную деятельность через предприятия, не связанные напрямую с ООО «Адидас», в частности – через дисконт-центры.

Очевидным недостатком такой политики является то, что в случае необходимости поднять объёмы продаж компания не сможет сделать этого за счёт цены многократно, так как после первого снижения она уже не будет восприниматься как компания премиальных цен, а, скорее, как компания, периодически практикующая распродажи. Соответственно, можно сделать вывод о том, что единственным инструментом, который есть сейчас в наличии у ООО «Адидас» в части повышения объёмов продаж, выступает стимулирование продаж. При этом, данный инструмент используется фирмой достаточно активно, что требует использования новых форм и способов стимулирования продаж в организации.

– удержание значительного уровня маржи на товар при наличии убытков от продаж во всём периоде;

Данный недостаток состоит в том, что объёмы валовой прибыли компании очень велики, в то время, как в целом по продажам наблюдается убыток от продаж. Так, по итогам 2017 года фиксируется валовая прибыль в размере 26 млрд. руб., при том, что убыток от продаж составил 132 млн. руб. Основной причиной данного обстоятельства является то, что компания значительные объёмы средств тратит на продвижение своих товаров – рекламу, стимулирование сбыта, привлечение к участию в рекламе известных людей и прочее.

Данный недостаток, также, как и предыдущий, является следствием коммерческой политики компании, так как она ориентирована, с одной стороны, на низкие прямые издержки при производстве, и значительные – при реализации товара на рынке.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день в г. Благовещенске и Амурской области конкурентов, сравнимых по силе брендов, у ООО «Адидас» пока нет. При этом, на мировом рынке спортивной одежды всё более сильно заявляют о себе китайские бренды, такие, как Anta, Li Ning, 361°, Xtep, Peak. При этом, если ранее бренд Адидас, вместе с брендом Nike был неоспоримым лидером на рынке КНР и стран Юго-Восточной Азии, объёмы продаж которых

только в КНР составляли 3-3,5 млрд. долл., то сейчас совокупные объёмы продаж китайских брендов вплотную приблизились к данным объёмам. Так, бренд Anta с 2008 года является официальным поставщиком спортивной формы для сборной КНР, а выручка фирмы в 2016 году составила 1,7 млрд. долл.

Учитывая тот факт, что деятельность китайских фирм-производителей спортивной одежды активно развивается, а темпы данного развития опережают темпы развития ООО «Адидас», возможно предполагать, что текущая ситуация с уровнем маржи компании должна будет скорректирована.

– существенное колебание объёмов продаж в году.

Как показано в части 2, для ООО «Адидас» характерно значительное колебание уровня продаж в зависимости от времени года. Недостатком такой ситуации является необходимость обеспечения схожей динамики по запасам предприятия. Однако, необходимо учитывать тот факт, что ввиду негибкости ценовой политики в компании, когда она не может снижать цену на свои товары ниже определённого порога, так как это будет негативно сказываться на имидже предприятия, как фирмы, реализующей высококлассные и высококачественные товары, заказанный в рамках удовлетворения потребностей товар может длительное время оставаться на полке, дожидаясь перевода в дисконт-центр. Соответственно, замораживание запасов на достаточно длительный период приводит к необходимости увеличения отвлечения средств в оборот, что ведёт к увеличению долговой нагрузки на компанию. В условиях убыточности текущей деятельности данная ситуация не может рассматриваться в качестве терпимой и требует реализации мероприятий, которые бы позволили снизить её отрицательное влияние.

В связи с этим необходимым условием преодоления данного недостатка является реализация мероприятий, которые бы уменьшали зависимость сбыта от времени года. Соответственно, они должны действовать в противофазе с основными объёмами продаж, чтобы не особо влияя на снижение продаж в высокие продажи, тем не менее, стимулировать продажи в примыкающие к ним периоды времени.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию организации коммерческой деятельности ООО «Адидас» магазин «Reebok»**

С целью преодоления выявленных недостатков в коммерческой деятельности магазинов «Reebok» фирмы ООО «Адидас» предлагается реализация следующих мероприятий:

– внедрение услуги «Наследие»;

Суть данной услуги состоит в том, что бы дать возможность покупателям выбрать товар того фасона, который фирма выпускала в прошлом. Основной причиной реализации данной услуги является наличие ностальгии по товарам у потребителей, которая обуславливается положительным отношением к прошлым временам. В связи с многообразием фасонов, которые были в предыдущие годы, предлагается рассмотреть выпуск товаров по следующим периодам:

- а) 1970-е;
- б) 1980-е;
- в) 1990-е;
- г) 2000-е.

В каждом временном промежутке предлагается пошив следующих вещей:

- а) куртка;
- б) брюки (юбка);
- в) спортивная майка;
- г) бейсболка.

В связи с тем, что выпуск швейных изделий в рамках линии «Наследие» будет невелик, предлагается сосредоточиться в выпуске на ограниченном числе моделей – М, L, XL и XXL.

Пошив изделий в рамках линии «Наследие» предлагается осуществлять на индивидуальной основе мелкими партиями. С учётом этого обстоятельства цена на линейку может быть несколько выше, нежели чем на другие аналогичные товары, так как отшиваемая партия будет меньше, а также ввиду большей дефицитности партии.

Инструментом, с помощью которого можно продвигать данную линейку «Наследие», является C&C. Применение именно этого инструмента обуславливается тем, что он позволяет, с одной стороны, индивидуализировать заказ, а с другой – получить или зарезервировать средства для оплаты.

С целью индивидуализации товаров разных временных эпох предлагается использовать следующих лиц (таблица 6).

Таблица 6 – Спортсмены, символизирующие линию «Наследие» в магазинах «Reebok»

Период	Спортсмен
1970-е	Бьёрн Борг
1980-е	Дж. Макинрой, М.Навратилова
1990-е	Шакил О'Нил
2000-е	Шон Кемп, Ди Браун, Аллен Айверсон

В связи с тем, что пошив линии «Наследие» будет осуществляться небольшими партиями, предлагается следующий подход к установлению цены на заказываемые товары (таблица 7).

Таблица 7 – Подходы к ценообразованию линии «Наследие» в магазинах «Reebok» ООО «Адидас»

Количество заказанных вещей в рамках одной линии	Наценка на вещи линии относительно текущей коллекции, %
1	25
2	20
3	15
4 (комплект)	10

Предлагается установить наценку 15-25 % относительно действующего уровня цен текущей коллекции. В целом за комплект предлагается установить наценку относительно действующей коллекции на 10 %, так как реализация линии «Наследие» предполагает определённый уровень эксклюзивности, ввиду малой серии и специфичности спроса.

Следует отметить тот факт, что в отличие от текущих коллекций,

реализуемых магазинами «Reebok» ООО «Адидас», рекламная поддержка линии «Наследие» предполагается только через сайт компании, а также в магазинах. Направленной рекламы в СМИ не предполагается, так как возможный объём дополнительных продаж будет невелик. При этом, производимые в рамках линии «Наследие» товары будут существенно отличаться от модных в настоящее время товаров, что может при массовой рекламе привести к формированию у потребителей стереотипа о продукции «Reebok» как о старомодной.

Схема реализации предлагаемого мероприятия представлена на рисунке 24.



Рисунок 24 – Схема реализации услуги по продаже линии «Наследие» в магазинах «Reebok»

В рамках реализации предлагаемого мероприятия ожидается, что заказчики, в связи с эксклюзивностью получаемых в рамках линии «Наследие» вещей будут более расположены к ожиданию, нежели чем другие покупатели, что позволяет надеяться на то, что уровень отказов от заказа в связи со значительным сроком ожидания не будет существенным. Причиной данного обстоятельства является то, что пошив товара компанией осуществляется в странах Юго-Восточной Азии, что в последствии требует транспортировки пошитых товаров к месту их продажи.

– вывод на рынок услуги «Набор от кумира».

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы использовать для продвижения через сайт и систему С&С известных спортсменов, являющихся для части населения кумирами.

Как показывает опыт маркетинговой деятельности, в настоящее время бренд является объектом, продающим «стиль жизни». В этой связи кумиры той или иной части населения могут эффективно способствовать продажам тех или иных товаров.

В рамках данного мероприятия предлагается использование в продажах через сайт компании известных личностей, с которыми у ООО «Адидас» есть контракт на рекламу. Основной посыл рекламы данными лицами продукции компании – «я выбираю следующие товары ...».

При таком подходе клиенту предлагается:

- стандартизированный набор одежды, выбранный рекламной личностью с учётом её предпочтений;
- клиент-заказчик имеет право выбора размера вещи;
- поставка товара осуществляется только комплектом, изъятие из него отдельных вещей невозможно.

Основные характеристики предложения, касающиеся поставки товара, представлены в таблице 8.

В рамках действующей системы продаж товаров фирмы «Reebok» ООО «Адидас» предлагаемое мероприятие будет относиться к мероприятиям с «жёсткими» условиями. Основной причиной данного обстоятельства является то, что покупатели при заказе получают уникально брендированный товар, абсолютных аналогов которому выпускаться в будущем не планируется. В результате этого, после времени носки данные товары могут перейти в категорию товаров для коллекционирования, что приведёт в долгосрочной перспективе к росту цены на них. Этому также будет способствовать и ограниченный тираж выпускаемых товаров в рамках линии «Набор от кумира», а также смена кумиров, представляющих одежду «Reebok».

Таблица 8 – Предлагаемый состав услуги «Набор от кумира»

Характеристика	Значение
Количество товаров в наборе	4 (куртка, брюки (юбка), спортивная майка, бейсболка)
Уровень цены	+15 % относительно текущей коллекции за счёт брендирования
Порядок получения	Только через систему С&С
Срок заказа	За 30 дней
Сезонные варианты	– Зима – Лето
Наличие скидок за 2 и более экземпляров	Нет

Схема реализации услуги по продаже «Набор от кумира» будет аналогичной по линии «Наследие», что позволит минимизировать затраты на внедрение второй линии. Ключевой особенностью линии «Набор от кумира» от линии «Наследие» будет являться то, что линия «Набор от кумира» будет предполагать продажу комплектом, в отличие от продажи по одной вещи, что характерно для линии «Наследие». При этом, если линия «Наследие» эксплуатирует временную ностальгию и не рассматривает коллекционный интерес у потребителей в качестве ведущей характеристики покупки, то для «Набора от кумира» коллекционный интерес, наряду с интересом в получении качественной одежды, является одним из важнейших.

Применительно к линии «Набор от кумира», продвижение товара будет осуществляться только в рамках имеющихся информационных ресурсов компании ООО «Адидас» без использования других носителей. Это позволит создать ореол эксклюзивности у обеих линий одежды, сделав их в существенной степени элитарными и малодоступными для широких слоёв покупателей. За счёт этого у компании будет возможность наценки на имеющиеся товары сверх того, что она имеет в отношении наиболее популярных моделей текущей коллекции в пределах от 10 % до 25 %. Кроме того, за счёт индивидуальных заказов на подобные линии будет возможным сократить долю одежды, которая не была распродана, либо от которой отказались покупатели, ввиду индивидуального заказа товара из данных линий с использованием системы С&С.

### 3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Дадим оценку экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности в магазинах «Reebok» ООО «Адидас»:

– внедрение услуги «Наследие»;

Дадим оценку эффективности данного мероприятия, исходя из сложившейся структуры продаж компании. Ввиду того, что данная услуга ориентирована на продажу товаров, которые продавались когда-то фирмой, а срок данной продажи составляет не менее 10 лет (для коллекций 2000-х гг.), возможно предполагать, что основной категорией лиц, которые будут покупать данные товары, будут лица, имеющие, с одной стороны, высокий уровень дохода, а с другой – находящиеся в зрелом возрасте. В любом случае, минимальным возрастом для покупателей данной линии возможно считать лиц в возрасте 30 лет и более, как удовлетворяющих обоим критериям.

С другой стороны, ввиду большего уровня наценки на коллекцию «Наследие» она будет пользоваться несколько меньшим спросом по сравнению с текущими коллекциями, так как далеко не для всех покупателей важно соответствие между тем, что носилось в предыдущие годы и тем, что возможно выбрать сейчас. Соответственно, возможно предполагать, что доля лиц, которые предпочтут линию «Наследие» не будет превышать 10 % от общего числа покупателей.

По итогам 2017 года общий объём реализации товаров в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» составил 466,6 млн. руб. Отсюда, максимальный объём реализации по данному мероприятию составит:

$$P = 466,6 \times 10 \% = 46,7 \text{ млн. руб.}$$

Как показывает практика продаж в магазинах «Reebok» ООО «Адидас», подавляющее большинство покупателей покупают по одной вещи. Применительно к предлагаемому мероприятию возможно предполагать, что покупаться будут 2 вещи, по той причине, что для таких покупателей вопрос цены не будет стоять также остро, как и для других категорий. С учётом того,

что стоимость единичной покупки в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» составила в 2017 году 3237 руб., среднюю сумму покупки для рассматриваемого мероприятия в количестве 2-х вещей можно определить в сумме:

$$СП = 3237 \times 2 \times (100 \% + 20 \%) = 7769 \text{ руб.}$$

Предлагаемый уровень премиальной наценки на две вещи в комплекте в рамках проектирования данного мероприятия определён в размере 20 % относительно текущих параметров коллекций, реализуемых на сегодняшний день.

Таким образом, плановая стоимость покупки товаров в рамках мероприятия составит 7,5-8,0 тыс. руб.

Определим рентабельность продаж по валовой прибыли ООО «Адидас»:

$$РП = \frac{40579 - 14775}{40579} \times 100\% = 63,6 \%$$

С учётом данной рентабельности продаж плановый уровень рентабельности продаж по линии «Наследие» составит:

$$РП' = (100 \% + 20 \%) \times 63,6 \% = 76,3 \%$$

С учётом данного уровня рентабельности продаж, а также исходя из плановых объёмов реализации подобной услуги потенциальный объём валовой прибыли макрорегиона ДВФО составит:

$$ДП = 46,7 \times 76,3 \% = 35,6 \text{ млн. руб.}$$

Следует отметить, что ввиду специфики товара расходы на его рекламное продвижение будут невелики, так как будут осуществляться только через сайт компании и её магазины. Применительно к текущим коллекциям затраты на продвижение сопоставимы с себестоимостью самих товаров, и даже превышают её. Принимая, что на продвижение данной линии будет затрачена половина полученной валовой прибыли, а вторая останется в распоряжении предприятия, размер остающейся части прибыли от продаж составит:

$$ДПП = 35,6 \times 50 \% = 17,8 \text{ млн. руб.}$$

В связи с тем, что предлагаемое мероприятие нацелено на повышение

объёмов реализации, косвенным эффектом от её реализации будет то, что оно позволит при увеличении сбыта обеспечить это без увеличения объёмов запасов. Определим среднее значение объёмов запасов в компании по итогам 2017 года:

$$\bar{З} = \frac{17119 + 13923}{2} = 15221 \text{ млн. руб.}$$

С учётом данного значения запасов в среднем за год коэффициент оборачиваемости запасов составит:

$$ОЗ = \frac{40579}{15521} = 2,61 \text{ об.}$$

В связи с тем, что данные по макрорегиону ДВФО в доступе отсутствуют, определим изменение объёма запасов с учётом данного мероприятия. Плановое увеличение объёмов реализации определено в размере 46,7 млн. руб. Отсюда, экономия запасов фирмы с учётом данного мероприятия составит:

$$\Delta З = \frac{46,7}{2,61} = 17,9 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, с учётом данного мероприятия экономия запасов, выражающаяся в том, что на сумму увеличения реализации не будут увеличены запасы, составит 17,9 млн. руб.

Данные по расчётам по мероприятию сведены в таблице 9.

Таблица 9 – Порядок расчётов эффекта от мероприятия и отдельных показателей, характеризующих его по линии «Наследие» в макрорегионе ДВФО

Показатель	Формула	Значение
1	2	3
Плановая доля реализации в общем объёме – 10 %	$P = B \times 10 \%$	$P = 466,6 \times 10 \% = 46,7 \text{ млн. руб.}$
Плановое увеличение цены на товар	$П_y = 20 \%$	–
Средняя сумма покупки	$СП = \text{Пок} \times \text{Кв} \times (100 \% + П_y)$	$СП = 3237 \times 2 \times (100 \% + 20 \%) = 7769 \text{ руб.}$
Текущая рентабельность продаж в компании	$РП = \frac{B - \text{Себ}}{B} \times 100\%$	$РП = \frac{40579 - 14775}{40579} \times 100\% = 63,6 \%$

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Плановая рентабельность продаж в компании	$РП' = (100 \% + \Pi y) \times РП$	$РП' = 120 \% \times 63,6 \% = 76,3 \%$
Дополнительный объём валовой прибыли	$\Delta П = P \times РП'$	$\Delta П = 46,7 \times 76,3 \% = 35,6$ млн. руб.
Дополнительный объём прибыли от продаж	$\Delta ПП = \Delta П \times 50 \%$	$\Delta ПП = 35,6 \times 50 \% = 17,8$ млн. руб.
Средний размер запасов в ООО «Адидас»	$\bar{З} = \frac{З_0 + З_1}{2}$	$\bar{З} = \frac{13923 + 17119}{2} = 15521$ млн. руб.
Оборачиваемость запасов	$ОбЗ = \frac{B}{\bar{З}}$	$ОбЗ = \frac{40579}{15521} = 2,61$ об.
Экономия запасов в макрорегионе	$\Delta З = \frac{P}{ОбЗ}$	$\Delta З = \frac{46,7}{2,61} = 17,9$ млн. руб.

– вывод на рынок услуги «Набор от кумира».

Дадим оценку потенциальных клиентов данного мероприятия. С учётом экспертного мнения, а также на основании привлекательности предлагаемой модели распространения возможно оценить долю товаров, реализуемых через услугу «Набор от кумира» в рамках 15 % от общего объёма реализации. Исходя из того, что общий объём реализации в макрорегионе ДВФО в 2017 году составил 466,6 млн. руб., получим, что плановый объём реализации предполагается в объёме (с учётом увеличения уровня рентабельности продаж на 15 % относительно текущих коллекций):

$$P = 466,6 \times 15 \% \times (100 \% + 15 \%) = 80,5 \text{ млн. руб.}$$

Необходимо отметить, что значительные объёмы реализации, предлагаемые к внедрению в практику деятельности ООО «Адидас», обуславливаются, прежде всего, тем, что они сопоставимы с реализацией, которая фиксировалась в 2015-2016 гг., и была на 10-15 % больше, чем сейчас. С учётом курса доллара к рублю возможно предполагать ещё большее увеличение потенциальной реализации компании.

Плановый уровень рентабельности продаж с учётом повышенной рентабельности составит:

$$РП' = (100 \% + 15 \%) \times 63,6 \% = 73,1 \%$$

С учётом данного уровня рентабельности продаж, а также исходя из

плановых объёмов реализации подобной услуги потенциальный объём валовой прибыли макрорегиона ДВФО составит:

$$\Pi = 80,5 \times 73,1 \% = 58,8 \text{ млн. руб.}$$

Необходимо отметить, что в отличие от мероприятия «Наследие», для мероприятия «Набор от кумира» уровень рекламных затрат будет существенно выше. Причиной данного обстоятельства будет тот факт, что для выбранных ООО «Адидас» для бренда «Reebok» будет необходимо проведение расходов на оплату данных лиц.

Тем не менее, ввиду того, что предлагаемое мероприятие будет в существенной степени нацелено на создание товаров, имеющих элитарную направленность, и ограниченную в возможности непосредственного получения со стороны обычных покупателей, возможно определить уровень рекламных затрат в прибыли в размере 80 %.

Тогда, оставшийся в распоряжении макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» объём прибыли от продаж составит:

$$\Delta\Pi = 58,8 \times (100 \% - 80 \%) = 11,8 \text{ млн. руб.}$$

Оценим влияние мероприятия на запасы компании. С учётом расчётной оборачиваемости 2,61 об., рассчитанного для предыдущего мероприятия, получим, что экономия запасов компании составит:

$$\Delta Z = \frac{80,5}{2,61} = 30,8 \text{ млн. руб.}$$

Результаты расчётов эффекта от реализации предлагаемого мероприятия «Набор от кумира» представлены в таблице 13.

По итогам двух мероприятий получим:

– совокупное увеличение прибыли от продаж:

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi_1 + \Delta\Pi_2 = 17,8 + 11,8 = 29,6 \text{ млн. руб.}$$

– совокупная экономия запасов:

$$\Delta Z = \Delta Z_1 + \Delta Z_2 = 17,9 + 30,8 = 48,7 \text{ млн. руб.}$$

По итогам расчётов составим следующую таблицу, в которую внесём полученные результаты (таблица 11).

Таблица 10 – Результаты расчётов эффекта от реализации мероприятия «Набор от кумира»

Показатель	Формула	Значение
Плановая доля реализации в общем объёме – 15 %	$P = B \times 15 \%$	$P = 466,6 \times 15 \% = 70,0$ млн. руб.
Плановое увеличение цены на товар	$Пу = 15 \%$	–
Плановый объём реализации с учётом увеличения цены	$ПР = P \times (100 \% + 15 \%)$	$ПР = 70,0 \times 115 \% = 80,5$ млн. руб.
Средняя сумма покупки	$СП = \text{Пок} \times Kв \times (100 \% + Пу)$	$СП = 3237 \times 2 \times (100 \% + 20 \%) = 7769$ руб.
Текущая рентабельность продаж в компании	$РП = \frac{B - Себ}{B} \times 100\%$	$РП = \frac{40579 - 14775}{40579} \times 100\% = 63,6$ %
Плановая рентабельность продаж в компании	$РП' = (100 \% + Пу) \times РП$	$РП' = 115 \% \times 63,6 \% = 73,1$ %
Дополнительный объём валовой прибыли	$\Delta П = ПР \times РП'$	$\Delta П = 80,5 \times 73,1 \% = 58,8$ млн. руб.
Дополнительный объём прибыли от продаж	$\Delta ПП = \Delta П \times (100 \% - 80 \%)$	$\Delta ПП = 58,8 \times 20 \% = 11,8$ млн. руб.
Экономия запасов в макрорегионе	$\Delta Z = \frac{P}{Обз}$	$\Delta Z = \frac{80,5}{2,61} = 30,8$ млн. руб.

Таблица 11 – Плановые показатели реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности в магазинах «Reebok» макрорегиона ДВФО ООО «Адидас»

Недостатки	Мероприятие	Вид эффекта	Значение
Отсутствие реализации возможностей по повышению объёмов реализации товаров при удержании высокого уровня цены на товар	Внедрение услуги «Наследие»	Рост реализации, млн. руб.	46,7
		Увеличение прибыли от продаж, млн. руб.	17,8
		Экономия запасов, млн. руб.	17,9
		Уровень рентабельности продаж, %	76,3
Существенное колебание объёмов продаж в году	Вывод на рынок услуги «Набор от кумира»	Рост реализации, млн. руб.	80,5
		Увеличение прибыли от продаж, млн. руб.	11,8
Удержание значительного уровня маржи на товар при наличии убытков от продаж во всём периоде		Экономия запасов, млн. руб.	30,8
		Уровень рентабельности продаж, %	73,1

На основании проведённого в главе 3 исследования возможно сформулировать следующие выводы, носящие обобщающий характер:

– в качестве основных недостатков в коммерческой деятельности магазинов «Reebok» ООО «Адидас» выступают такие, как отсутствие реализации возможностей по повышению объёмов реализации товаров при удержании высокого уровня цены на товар, существенное колебание объёмов продаж в году, а также удержание значительного уровня маржи на товар при наличии убытков от продаж во всём периоде. Первый недостаток обуславливается позиционированием компании как фирмы, реализующей дорогой товар на рынке. Снижение цен возможно только на отдельные товары и в короткие промежутки времени, так как в противном случае это будет противоречить позиционированию компании. Второй недостаток обуславливается существенным колебанием спроса на товары компании, что выливается в необходимость значительных инвестиций в запасы перед периодами существенных скачков реализации. Третье мероприятие обуславливается значительным объёмом затрат на рекламные мероприятия в компании, так как компания ориентируется на создание высокого уровня добавленной ценности в глазах покупателей в своей продукции;

– с целью преодоления выявленных недостатков предложен комплекс из двух мероприятий. Первое мероприятие комплекса представляет собой внедрение услуги «Наследие», подразумевающей реализацию в магазинах «Рибок» спортивной одежды фасонов, которые были популярны в 1970-2000-е годы под заказ. При этом, для данной одежды предполагается увеличенный на 20 % уровень рентабельности. Так как мероприятие будет предполагать отказ от продвижения товаров где-либо, кроме как на сайте компании и её магазинах, а также ввиду ориентации на эксклюзивное потребление, возможно ожидать высокого уровня рентабельности;

– второе мероприятие представляет собой вывод на рынок услуги «Набор от кумира», в котором известные спортсмены будут предлагать свой выбор одежды для покупателей. Мероприятие предполагает только продажу через

сайт компании, продажа производится только в виде комплекта одежды. Как и первое мероприятие, оно предполагает повышенный на 15 % уровень рентабельности сделки, более узкую направленность товаров – на почитателей спортсмена, который выбран фирмой в качестве кумира;

– по итогам проведённых расчётов показано, что совокупное увеличение объёмов прибыли от продаж в макрорегионе ДВФО ожидается в размере 29,6 млн. руб., экономия запасов – 48,7 млн. руб., при этом, уровень рентабельности продаж составит от 73,1 % до 76,3 % по мероприятиям, рост объёмов реализации по первому мероприятию ожидается в размере 46,7 млн. руб., по второму – 80,5 %. Данные показатели свидетельствуют о потенциальной эффективности предлагаемых мероприятий, возможности их реализации на практике, а также возможностей по получению дополнительной прибыли в макрорегионе ДВФО для ООО «Адидас». Всё это позволяет рекомендовать данные мероприятия к реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммерческая деятельность представляет собой деятельность, направленную на организацию торговли и товарооборота, конечной целью которого выступает получение прибыли. При этом, сама организация, занимающаяся коммерческой деятельностью, не осуществляет производства, а оказывает услуги по товародвижению, либо в среднем звене (между оптовыми покупателями), либо в конечном, обеспечивая доведение товара до конечных потребителей. В качестве основных этапов коммерческой деятельности выступают исследование и анализ рынка, поиск поставщиков и покупателей на товар или услугу, заключение торговых договоров, а также мероприятия, направленные на исполнение данных договоров.

В качестве ключевого показателя, характеризующего эффективность коммерческой деятельности, выступают доход или прибыль. Целью анализа является выявление возможностей дальнейшего развития коммерческой фирмы. При этом, выделяют два вида эффективности коммерческой деятельности – абсолютную и относительную. Абсолютная применяется для оценки на макроуровне и уровне групп предприятий, относительная – на уровне конкретного предприятия. В качестве частных показателей, характеризующих эффективность выступают показатели использования оборотных средств, материальных ресурсов, основных фондов и трудовых ресурсов.

Особенностью одежды как товара при организации коммерческой деятельности в отношении неё является наличие правил продажи, которые устанавливают порядок обращения с одеждой в процессе её реализации. Сюда относятся порядок распаковки, сортировки, внешнего осмотра, проверки качества, контроля наличия дополнительной информации и прочих. Также, ввиду сезонности использования определённых видов одежды, регламентированы требования к ней в части обеспечения гарантийных обязательств.

Непосредственно в части управления коммерческой деятельностью по продаже одежды в качестве основных особенностей выступают сложность получения одежды в товарный кредит или под реализацию, высокий уровень начальной наценки на одежду, наличие высоких скидок при предоплате товара у поставщиков при формировании ассортимента заранее, необходимость наличия существенных объёмов оборотных средств, необходимость закупок большего объёма одежды, нежели чем возможно продать и выставить в торговом зале, необходимость постоянной выкладки нового товара, невозможность распродажи всего ассортимента полностью и избавления от остатков к концу сезона.

ООО «Адидас» является многобрендовой компанией, осуществляющей управление коммерческой деятельностью по продвижению товаров под брендами «Адидас», «Salomon», «Reebok» и некоторых других. Особенностью текущей деятельности фирмы является некоторое сокращение объёмов реализации, наличие постоянных убытков от продаж и чистых убытков, уменьшение объёмов оборотных средств. Причиной такой динамики является сокращение спроса на дорогие товары в РФ в целом ввиду роста курса доллара к рублю и общее уменьшение покупательной способности населения.

Управление коммерческой деятельностью в компании ведётся на 4-х уровнях – регионального, территориального, локального управления, а также на уровне магазинов. Подвоз товаров осуществляется на основании заявок, формируемых в единой информационной системе компании. В целом по компании принята единая политика по продажам товаров, их хранению и работе с покупателями. Планирование работы магазинов в части коммерческой деятельности ведётся на основании недельных целей, устанавливаемых ТОМ, а также годовых целей, устанавливаемых Головным офисом компании. Управление коммерческой деятельностью ведётся как по направлению увеличения доходов от реализации, так и по направлению контроля затрат. В последнем случае они контролируются в части расходов на персонал, естественных убытков, движения товарных запасов, а также эксплуатационных

затрат.

Одним из быстроразвивающихся направлений коммерческой деятельности компании является обслуживание клиентов с использованием сети интернет (С&С-заказы). С помощью таких заказов возможно обслуживание клиентов в любом удобном для них месте. При этом, могут использоваться товарные запасы из любого магазина, находящегося вблизи точки обслуживания.

Результативность коммерческой деятельности ООО «Адидас» характеризуется неравномерностью динамики. При этом, по большинству показателей наблюдается снижение эффективности, что обусловлено опережающим ростом цены на товары, реализуемые компанией, над показателями динамики уровня цен в стране. При этом, наибольшее стимулирование результатов коммерческой деятельности в ООО «Адидас» приходится на период конца года, а также февральско-мартовские праздники. Поддержку коммерческой деятельности компании оказывает высокий уровень маржи фирмы, превышающий 60 %. Однако, позиционирование компании как поставщика качественной одежды и товаров не позволяет использовать снижение цены как инструмент активизации продаж.

В качестве основных недостатков в коммерческой деятельности магазинов «Reebok» ООО «Адидас» выступают такие, как отсутствие реализации возможностей по повышению объёмов реализации товаров при удержании высокого уровня цены на товар, существенное колебание объёмов продаж в году, а также удержание значительного уровня маржи на товар при наличии убытков от продаж во всём периоде. Первый недостаток обуславливается позиционированием компании как фирмы, реализующей дорогой товар на рынке. Снижение цен возможно только на отдельные товары и в короткие промежутки времени, так как в противном случае это будет противоречить позиционированию компании. Второй недостаток обуславливается существенным колебанием спроса на товары компании, что выливается в необходимость значительных инвестиций в запасы перед

периодами существенных скачков реализации. Третье мероприятие обуславливается значительным объёмом затрат на рекламные мероприятия в компании, так как компания ориентируется на создание высокого уровня добавленной ценности в глазах покупателей в своей продукции.

С целью преодоления выявленных недостатков предложен комплекс из двух мероприятий. Первое мероприятие комплекса представляет собой внедрение услуги «Наследие», подразумевающей реализацию в магазинах «Reebok» спортивной одежды фасонов, которые были популярны в 1970-2000-е годы под заказ. При этом, для данной одежды предполагается увеличенный на 20 % уровень рентабельности. Так как мероприятие будет предполагать отказ от продвижения товаров где-либо, кроме как на сайте компании и её магазинах, а также ввиду ориентации на эксклюзивное потребление, возможно ожидать высокого уровня рентабельности.

Второе мероприятие представляет собой вывод на рынок услуги «Набор от кумира», в котором известные спортсмены будут предлагать свой выбор одежды для покупателей. Мероприятие предполагает только продажу через сайт компании, продажа производится только в виде комплекта одежды. Как и первое мероприятие, оно предполагает повышенный на 15 % уровень рентабельности сделки, более узкую направленность товаров – на почитателей спортсмена, который выбран фирмой в качестве кумира.

По итогам проведённых расчётов показано, что совокупное увеличение объёмов прибыли от продаж в макрорегионе ДВФО ожидается в размере 29,6 млн. руб., экономия запасов – 48,7 млн. руб., при этом, уровень рентабельности продаж составит от 73,1 % до 76,3 % по мероприятиям, рост объёмов реализации по первому мероприятию ожидается в размере 46,7 млн. руб., по второму – 80,5 %. Данные показатели свидетельствуют о потенциальной эффективности предлагаемых мероприятий, возможности их реализации на практике, а также возможностей по получению дополнительной прибыли в макрорегионе ДВФО для ООО «Адидас». Всё это позволяет рекомендовать данные мероприятия к реализации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абчук, В.А. Коммерция. – СПб.: Изд-во Михайлова / В.А. Абчук, 2011. – 256 с.
- 2 Аванесов, А.Ю. Основы коммерции на рынке товаров и услуг / А.Ю. Аванесов, А.Н. Клочко, Е.В. Васькин – М.: Инфра-М, 2017. – 417 с.
- 3 Агафонова, М.Н. Оптовая и розничная торговля / М.Н. Агафонова. - СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
- 4 Баженов, Ю. Коммерческая деятельность / Ю. Баженов, А. Баженов. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 286 с.
- 5 Баркан, Д.И. Управление продажами / Д.И. Баркан. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та. 2016. – 908 с.
- 6 Борбодоев, М.М. Методологические аспекты организации коммерческой деятельности потребительских рынков / М.М. Борбодоев // Молодой ученый. – 2016. – №25. – С. 248-251.
- 7 Брагин, Л.А. Торговое дело. / Л.А. Брагин, Т.П. Данько. – М.: Инфра-М, 2014. – 198 с.
- 8 Валигурский, Д. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка / Д. Валигурский. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 300 с.
- 9 Валиева, Э.И. Соотношение понятий предпринимательская деятельность и экономическая деятельность / Э.И. Валиева, У.Ф. Ибрагимов // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 286-290.
- 10 Вертоградов, В.А. Управление продажами / В.А. Вертоградов. – М.: АСТ. – 2017. – 722 с.
- 11 Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова. – Минск: Выш. шк, 2012. – 512 с.
- 12 Виноградова, С.Н. Организация и технология торговли / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова, С.П. Гурская, Р.Н. Кольцова. – М.: Высшая школа. 2017. – 460 с.
- 13 Даненбург, В. Основы оптовой торговли / В. Даненбург, Р. Монкриф,

В. Тейлор. – М: Сирин, 2017. – 248 с.

14 Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Маркетинг, 2016. – 448 с.

15 Джоббер, Д. Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов / Д. Джоббер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 622 с.

16 Диянова, С. Оптовая торговля. Организация и управление коммерческой деятельностью / С. Диянова, Н. Денисова. – М.: Инфра-М, Магистр, 2015. – 384 с.

17 Егорова, Е. Коммерческая деятельность: конспект лекций / Е. Егорова. – М.: Инфра-М., 2017. – 426 с.

18 Ефремов, А. Проблемы организации торговли / А. Ефремов // Экономист. – 2018. – № 4. – С. 57-60.

19 Закорецкая, О.С. Определение эффективности управления сбытовыми подразделениями / О.С. Закорецкая // Управленческий учет. – 2017. – №1. – С.19-26.

20 Зураева, И.З. Проблемы ресурсного обеспечения бизнеса в коммерческой деятельности предприятия / И.З. Зураева // Молодой ученый. – 2015. – №17. – С. 451-452.

21 Иванов, Г. Коммерческая деятельность / Г. Иванов, Е. Холин. – М.: Форум, Инфра-М, 2016. – 384 с.

22 Иванов, М. Организация и технология коммерческой деятельности / М. Иванов, М. Иванова. – М.: Риор, Инфра-М, 2016. – 96 с.

23 Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О.М. Калиева // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014. – С. 97-102.

24 Каплина, С.А. Организация коммерческой деятельности / С.А. Каплина. – Ростов-н/Д: Феникс, 2016. – 528 с.

25 Каплина, С.А. Технология оптовой и розничной торговли / С.А. Каплина. – Ростов-на-Дону, 2016. – 317 с.

- 26 Коммерческая деятельность / Ф.Г.Панкратов, Т.К.Серегина. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2017. – 456 с.
- 27 Коммерческая деятельность: Основы правового регулирования: Практ.пособие / С.С. Вабищевич, И.А. Маньковский. – Мн.: Молодежное, 2017. - 344 с.
- 28 Коммерческая деятельность / под ред. А.А. Иванова. – М.: Юрайт, 2018. – 134 с.
- 29 Корецкая, Л.К. Розничная торговля – индикатор состояния рынка потребительских товаров / Л.К Корецкая. – Новосибирск: СибУПК, 2014. – 120 с.
- 30 Кузина, А.А. Анализ развития франчайзинга в российской торговле / А.А. Кузина, М.Е. Анохина // Молодой ученый. – 2018. – №23. – С. 313-318.
- 31 Левкин, Г. Коммерческая деятельность. Основы коммерции / Г. Левкин, О. Никифоров. – М.: Кнорус, 2019. – 258 с.
- 32 Липсиц, И. Ценообразование / И. Липсиц. – М.: Магистр, 2018. – 528 с.
- 33 Лобова, А.С. Теоретические подходы к формированию долгосрочной программы закупочно-коммерческой деятельности предприятия / А.С. Лобова, Е.В. Пульнова // Молодой ученый. – 2017. – №39. – С. 33-36.
- 34 Макгалли Т.М. Основы эффективных продаж / Т.М. Макгалли. – Киев.: «София», 2015. – 288 с.
- 35 Маховикова, Г. Ценообразование в торговом деле. Теория и практика / Г.Маховикова, В. Лизовская. – М.: Юрайт, 2017. – 240 с.
- 36 Николаева, Т.И. Технология и коммерческая деятельность. Часть 1: Розничная торговля. / Т.И. Николаева. – Екатеринбург: Изд-во ЕГУ, 2018. – 326 с.
- 37 Организация коммерческой деятельности / Г.Г. Иванов, Ю.К. Баженов – М.: Инфра-М, 2018. – 537 с.
- 38 Осипов, А.В. Отличия договора поставки от договора купли-продажи / А.В. Осипов // Аллея науки. – 2017. – №7. – С. 617-622.
- 39 Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности / Осипова Л.В. –

М.: Юнити, 2015. – 420 с.

40 Памбухчиянц, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. - М.: Инфра-М, 2014. – 398 с.

41 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: Инфра-М., 2015. – 524 с.

42 Половцев, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцев. – М.: Инфра-М, 2016. – 717 с.

43 Синяева, И. Коммерческая деятельность / И. Синяева, О. Жильцова, С. Земляк, В. Синяев. – М.: Юрайт, 2017. – 404 с.

44 Соловьёв, А.А. Розничная торговля / А.А. Соловьёв. - М.: Юнити-Дана, 2014. – 218 с.

45 Третьяк, С.Н. Коммерческая деятельность. Часть 1 / С.Н. Третьяк. – Хабаровск: ДВГУПС, 1999. – 188 с.

46 Фёдорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Фёдорова // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т. 9. – №10. – С. 107-112.

47 Фёдорова, Механизм управления коммерческой деятельностью торгового предприятия / Сб. Актуальные проблемы управления. Материалы Международной научно-практической конференции. ФГБУО ВПО Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина. – 2014. – С. 182-188.

48 Фролова, Н.К. Договорные связи по поставкам товаров / Н.К. Фролова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2009. – №28. – С. 70-73.

49 Хапилина, С.И. Коммерческая деятельность как основа функционирования торгового предприятия в современных условиях / С.И. Хапилина // Экономика и социум. – 2016. – №1. – С. 1491-1494.

50 Шелест, С.С. Совершенствование системы внутреннего контроля издержек обращения на предприятиях торговли / С.С. Шелест // Экономика, управление, финансы: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). – Краснодар: Новация, 2018. – С. 109-114.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Адидас»

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2016 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "АДИДАС"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической

деятельности Торговля оптовая одеждой и обувью

Организационно-правовая форма/форма собственности

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ / СОБСТВЕННОСТЬ ИНОСТРАННЫХ  
ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 121614, г.Москва, ул.Крылатская, д.15, стр.1.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по

ОКВЭД

по ОКФС/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
03		
31	12	2016
16774229		
7714037390		
46.42		
12165	23	
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 дек.	На 31 дек.
			20 <u>16</u> г.	20 <u>15</u> г.	20 <u>14</u> г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
пп. 3.1.1	Основные средства	1150	8,783,997	8,622,430	4,282,889
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
р. VII	Отложенные налоговые активы	1180	734,241	376,960	81,467
пп. 3.1.2	Прочие внеоборотные активы	1190	975,563	794,152	988,104
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>10,493,801</b>	<b>9,793,542</b>	<b>5,352,460</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
пп. 3.1.3, 3.2.5	Запасы	1210	17,118,663	14,908,391	14,816,903
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	12101	333,361	328,826	345,286
	готовая продукция и товары для перепродажи	12102	16,765,344	14,567,975	14,469,296
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	227,144	1,120,408	380,872
пп. 3.1.4	Дебиторская задолженность	1230	1,957,227	2,439,133	2,895,332
	в том числе: покупатели и заказчики	12301	190,724	223,917	603,061
	авансы выданные - краткосрочная дебиторская задолженность	12302	1,319,882	1,268,628	1,181,330
	авансы выданные - долгосрочная дебиторская задолженность	12302	309,669	396,639	508,670
пп. 3.1.5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	6,138,467	13,116,299	15,498,815
	в том числе: займы выданные	12401	6,138,467	13,116,299	15,498,815
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	572,008	341,884	354,117
пп. 3.1.6	Прочие оборотные активы	1260	50,463	59,618	37,484
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>26,063,972</b>	<b>31,985,733</b>	<b>33,983,523</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>36,557,773</b>	<b>41,779,275</b>	<b>39,335,983</b>

Пояснения	Наименование показателя		На 31 декабря	На 31 дек.	На 31 дек.
			20 16	20 15 г.	20 14 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>	1310			
пп. 3.2.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)		61,700	61,700	61,700
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
пп. 3.2.2	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	27,319,226	29,535,409	31,408,846
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	27,380,926	29,597,109	31,470,546
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
р. VII	Отложенные налоговые обязательства	1420	267,076	241,047	10,024
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	267,076	241,047	10,024
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
пп. 3.2.3	Заемные средства	1510	2,938,407	4,619,128	1,929
пп. 3.2.4	Кредиторская задолженность	1520	5,928,715	7,254,360	7,826,842
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	15201	5,038,465	6,109,313	7,027,463
	задолженность по налогам и сборам	15202	54,861	172,929	416,265
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
пп. 3.2.5	Оценочные обязательства	1540	30,051	30,963	26,642
пп. 3.2.4	Прочие обязательства	1550	12,598	36,668	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	8,909,771	11,941,119	7,855,413
	<b>БАЛАНС</b>	1700	36,557,773	41,779,275	39,335,983

Руководитель

(подпись)

КУЗЬМИЧ О.А. по доверенности № 1940 от 20.12.2016

(расшифровка подписи)

\* 20 \* марта 20 17 г.



**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 20 17 г.

Организация	<b>Общество с ограниченной ответственностью "АДИДАС"</b>	Форма по ОКУД	03
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31   12   2017
Вид экономической деятельности	<b>Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах</b>	по ОКПО	16774229
Организационно-правовая форма/форма собственности	<b>Общество с ограниченной ответственностью / собственность иностранных юридических лиц</b>	ИНН	7714037390
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКВЭД	47.71
Местонахождение (адрес)	<b>121614, г.Москва, ул.Крылатская, д.15, стр.1.</b>	по ОКОПФ/ОКФС	12165   23
		по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 17 г.	20 16 г.	20 15 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
пп. 3.1.1	Нематериальные активы	1110	4,659	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
пп. 3.1.2	Основные средства	1150	8,447,480	8,783,997	8,622,430
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
р. VI	Отложенные налоговые активы	1180	693,067	734,241	376,960
пп. 3.1.2, 3.1.3	Прочие внеоборотные активы	1190	1,085,805	975,563	794,152
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>10,231,011</b>	<b>10,493,801</b>	<b>9,793,542</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
пп. 3.1.4	Запасы	1210	13,922,660	17,118,663	14,908,391
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	12101	225,049	333,361	328,826
	готовая продукция и товары для перепродажи	12102	13,695,667	16,765,344	14,567,975
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	143,016	227,144	1,120,408
пп. 3.1.5	Дебиторская задолженность	1230	1,683,998	1,957,227	2,439,133
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	12301	252,728	190,724	223,917
	авансы выданные - краткосрочная дебиторская задолженность	12302	971,978	1,319,882	1,268,628
	авансы выданные - долгосрочная дебиторская задолженность	12303	249,635	309,669	396,639
пп. 3.1.6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4,693,593	6,138,467	13,116,299
	в том числе: займы выданные	12401	4,693,593	6,138,467	13,116,299
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	635,383	572,008	341,884
пп. 3.1.7	Прочие оборотные активы	1260	62,572	50,463	59,618
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>21,141,222</b>	<b>26,063,972</b>	<b>31,985,733</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>31,372,233</b>	<b>36,557,773</b>	<b>41,779,275</b>

Пояснения	Наименование показателя		На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 17	20 16 г.	20 15 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
пп. 3.2.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	61,700	61,700	61,700
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
пп. 3.2.2	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	26,291,450	27,319,226	29,535,409
	Итого по разделу III	1300	26,353,150	27,380,926	29,597,109
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
р. VI	Отложенные налоговые обязательства	1420	176,057	267,076	241,047
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	176,057	267,076	241,047
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
пп. 3.2.3	Заемные средства	1510	453,368	2,938,407	4,619,128
пп. 3.2.4	Кредиторская задолженность	1520	4,349,097	5,928,715	7,254,360
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	15201	3,483,277	5,038,466	6,109,313
	задолженность по налогам и сборам	15202	261,073	54,862	172,930
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
пп. 3.2.5	Оценочные обязательства	1540	19,875	30,051	30,963
пп. 3.2.4	Прочие обязательства	1550	20,686	12,598	36,668
	Итого по разделу V	1500	4,843,026	8,909,771	11,941,119
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>31,372,233</b>	<b>36,557,773</b>	<b>41,779,275</b>

Руководитель

КУЗЬМИЧ О.А. по доверенности № 2141 от 22.09.17г.

(подпись)

(расшифровка подписи)

"22"

марта

20 18 г.



**Отчет о финансовых результатах  
за январь - декабрь 2016 г.**

Организация <b>Общество с ограниченной ответственностью "АДИДАС"</b>	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	по ОКПО	0710002	
Вид экономической деятельности <b>Торговля оптовая одеждой и обувью</b>	по ОКВЭД	по ОКПО	<b>31</b>	<b>12</b>
Организационно-правовая форма/форма собственности <b>ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ / СОБСТВЕННОСТЬ ИНОСТРАННЫХ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ</b>	ОКОПФ/ОКФС	по ОКПО	2016	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ		16774229	
			7714037390	
			46.42	
			12165	23
			384 (385)	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За янв.-дек.	
			20 16 г.	20 15 г.
пп. 4.1	Выручка	2110	47,252,786	46,738,009
пп. 4.2	Себестоимость продаж	2120	( 20,392,872 )	( 20,584,185 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	26,859,914	26,153,824
пп. 4.3	Коммерческие расходы	2210	( 27,781,892 )	( 26,623,175 )
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	( 921,978 )	( 469,351 )
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
пп. 4.5	Проценты к получению	2320	662,388	1,728,582
пп. 4.6	Проценты к уплате	2330	( 397,447 )	( 322,982 )
пп. 4.4	Прочие доходы	2340	532,799	268,735
пп. 4.4	Прочие расходы	2350	( 2,379,731 )	( 3,129,255 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	( 2,503,969 )	( 1,924,271 )
р. VII	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	169,542	320,383
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	( 26,030 )	( 231,022 )
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	357,281	295,493
пп. 4.7	Прочее	2460	( 43,465 )	( 13,637 )
	Чистая прибыль (убыток)	2400	( 2,216,183 )	( 1,873,437 )

**Отчет о финансовых результатах  
за январь - декабрь 2017 года**

Организация **Общество с ограниченной ответственностью "АДИДАС"** по ОКПО  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности **Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах** по ОКВЭД \_\_\_\_\_  
 Организационно-правовая форма/форма собственности **Общество с ограниченной / собственностью иностранных  
ответственностью / юридических лиц** по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
 Единица измерения: **тыс. руб.** по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710002		
31	12	2017
16774229		
7714037390		
47.71		
12165	23	
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 20 17 г.	За январь-декабрь 20 16 г.
пп. 4.1	Выручка	2110	40,578,958	47,252,786
пп. 4.2	Себестоимость продаж	2120	( 14,775,368 )	( 20,392,872 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	25,803,590	26,859,914
пп. 4.3	Коммерческие расходы	2210	( 25,671,331 )	( 27,781,892 )
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	132,259	( 921,978 )
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
пп. 4.5	Проценты к получению	2320	223,728	662,388
пп. 4.6	Проценты к уплате	2330	( 149,726 )	( 397,447 )
пп. 4.4	Прочие доходы	2340	486,232	532,799
пп. 4.4	Прочие расходы	2350	( 1,732,299 )	( 2,379,731 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	( 1,039,806 )	( 2,503,969 )
р. VI	Текущий налог на прибыль	2410	( 19,501 )	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	177,617	169,542
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	91,020	( 26,030 )
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	( 41,174 )	357,281
пп. 4.7	Прочее	2460	( 18,315 )	( 43,465 )
	Чистая прибыль (убыток)	2400	( 1,027,776 )	( 2,216,183 )