

**Министерство науки и высшего образования 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»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование коммерческой деятельности розничной торговли  
(на примере магазина «Продукты» ИП Макагон Т.Е. города Благовещенска)»

Исполнитель

студент группы

673 УЗБ(2)

\_\_\_\_\_ С.И. Галактионова

Руководитель

доцент, к.т.н.

\_\_\_\_\_ Е.С. Новопашина

Нормоконтроль

ассистент

\_\_\_\_\_ Н.Б. Калинина

Благовещенск 2020

**Министерство науки и высшего образования 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

\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**З А Д А Н И Е**

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента группы 673 УЗБ(2) Галактионовой Светланы Игоревны

1. Тема выпускной бакалаврской работы

Совершенствование коммерческой деятельности розничной торговли (на примере магазина «Продукты» ИП Макагон Т.Е. города Благовещенска)»

(утверждено приказом от 05.11.2019 г. № 2778-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 07.02.2020 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

- теоретическая часть: учебная и периодическая литература по раскрытию основных понятий и категорий коммерческой деятельности, методике анализа, а также направлениям ее совершенствования;

- практическая часть: управленческая отчетность, внутренние документы по организации коммерческой деятельности объекта исследования.

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов

- теоретический раздел – теоретические основы совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия;

- практический раздел – анализ коммерческой деятельности предприятия розничной торговли магазина «Продукты» города Благовещенска;

- проектный раздел (с рекомендациями) – разработка и экономическое обоснование основных направлений совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия магазина «Продукты».

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): результаты экспертных оценок поставщиков товаров магазина «Продукты»

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов): нет

7. Дата выдачи задания: 07.11.2018 г.

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта): Новопашина Е.С., доцент, к.т.н.  
Задание принял к исполнению (дата): 07.11.2018 г.

Галактионова С.И. \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Работа содержит 85 с., 27 таблиц, 7 рисунков, 54 источника, 1 приложение.

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, РОЗНИЧНЫЙ РЫНОК, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ПРИБЫЛЬ, ЗАКУПКИ, ПОСТАВКИ, ТОРГОВАЯ НАЦЕНКА, ОБЪЕМ ПРОДАЖ

Целью бакалаврской работы является комплексное исследование показателей эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия и разработка на их основе направлений совершенствования процессов, являющихся элементами коммерческой деятельности экономического субъекта.

Предметом исследования являются показатели реализации коммерческой деятельности и ее эффективности, а также направления ее совершенствования в торговом предприятии. Объектом исследования является магазин «Продукты» (ИП Макагон Татьяна Евгеньевна). Период исследования: 2016 – 2018 гг.

В первой главе бакалаврской работы исследованы теоретические основы совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия.

Во второй главе работы проведен анализ коммерческой деятельности предприятия розничной торговли магазина «Продукты» города Благовещенска.

В третьей главе бакалаврской работы проведена разработка и представлено экономическое обоснование основных направлений совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия магазина «Продукты».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия	9
1.1 Содержание коммерческой деятельности торгового предприятия	9
1.2 Методы оценки эффективности торговой деятельности	14
1.3 Направления совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия	27
2 Анализ коммерческой деятельности предприятия розничной торговли магазина «Продукты» города Благовещенска	32
2.1 Анализ рынка розничной торговли в городе Благовещенске	32
2.2 Организационно-экономическая характеристика предприятия розничной торговли магазина «Продукты»	41
2.3 Анализ основных экономических показателей торговой деятельности магазина «Продукты»	45
2.4 Основные проблемы организации коммерческой деятельности магазина «Продукты»	55
3 Разработка и экономическое обоснование основных направлений совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия магазина «Продукты»	63
3.1 Основные направления совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия	63
3.2 Экономическая эффективность совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия	69
Заключение	73
Библиографический список	78
Приложение А Результаты экспертных оценок поставщиков	84
Приложение Б Справка о результатах проверки документа на наличие заимствований	85

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях рыночной конкуренции торговых предприятий, все большее значение приобретают мероприятия, направленные на совершенствование коммерческой деятельности, позволяющие комплексным образом оптимизировать процессы, протекающие в торговых предприятиях.

Коммерческая деятельность торговых предприятия представляет собой совокупность торгово-технологических, закупочных, складских, маркетинговых и иных процессов, направленных на достижение основной цели деятельности любой коммерческой организации: получение прибыли и ее максимизация. Результаты коммерческой деятельности торговых предприятий отражаются не только на финансовых показателях экономических субъектов, но и на их положении отрасли.

В современных условиях существует множество авторских методик оценки эффективности коммерческой деятельности, включающие несколько групп показателей: показатели эффективности использования трудовых ресурсов и основных фондов, товарных запасов, закупочной деятельности, показатели ассортимента товаров, потребительского спроса и др. По мнению автора бакалаврской работы, одной из наиболее оптимальных методик оценки эффективности коммерческой деятельности торговой организации, является методика Т.И. Николаевой, включающей следующие группы показателей: ассортимент товаров и его формирование, планирование товарного предложения и обеспечения товарами, формирование и стимулирование спроса, а также экономическая эффективность коммерческой деятельности. Использование нескольких групп показателей оценки эффективности коммерческой деятельности торговых организаций позволяет получить комплексные и объективные результаты исследований, наиболее характеризующие эффективность коммерческой деятельности субъектов торговли.

Одним из основных этапов на пути совершенствования коммерческой деятельности торговых предприятий, является постоянный и комплексный анализ

коммерческой деятельности экономического субъекта, а также анализ рыночной среды, который позволяет определить положение конкретной торговой организации в отрасли, определить уровень ее конкурентоспособности, выявить конкурентные преимущества и низкие показатели конкурентоспособности, на основе которых определяются проблемы недостаточной эффективной коммерческой деятельности, а также основные причины их появления.

В целях совершенствования коммерческой деятельности, торговые предприятия разрабатывают и реализуют различные мероприятия, направленные на совершенствование процессов, являющихся элементами коммерческой деятельности. К таким мероприятиям следует отнести: постоянный мониторинг ассортимента товаров, предлагаемых поставщиками; постоянный мониторинг договорных условий, предлагаемых поставщиками; поиск поставщиков, предлагающих широкий ассортимент товаров высокого качества по приемлемым ценам и другим, наиболее приемлемым для розничного торгового предприятия, условиям; маркетинговые исследования потребительского рынка, в целях изучения потребительского спроса на товары, что позволяет достичь оптимальной ассортиментной политики предприятия, обладающей гибкостью, исходя из меняющихся потребительских предпочтений; исследование результатов и особенностей коммерческой деятельности конкурентов, в целях определения их конкурентных преимуществ и разработки направлений совершенствования ценовой и ассортиментной политики; поиск и применение логистических каналов поставки товаров, обеспечивающих минимальную длительность указанных процессов и многое другое.

Значимость реализации мероприятий, направленных на совершенствование коммерческой деятельности торговой организации определяется их ожидаемыми результатами, которыми могут стать: рост потребительского спроса на товары организации, позволяющий увеличить финансовые результаты экономического субъекта; повышение конкурентоспособности организации, за счет роста доли рынка, совершенствования торгово-технологических процессов, ассортиментной и ценовой политики и иных аспектов коммерческой деятельно-

сти; расширение и развитие торговой деятельности, за счет внедрения современных методов управления товарными запасами, трудовыми и иными ресурсами торгового предприятия.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы заключается в значимости процессов, являющихся элементами коммерческой деятельности торговой организации и необходимости их постоянного анализа и совершенствования, в целях достижения более высокого положения в отрасли, позволяющего увеличить финансовые результаты, повысить уровень конкурентоспособности, внедрить современные направления деятельности, а также достичь иных результатов.

Научная новизна представленных результатов исследования заключается в комплексном применении нескольких методик оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия с использованием современных подходов.

Практическая значимость представленных результатов исследования в бакалаврской работы заключается в возможности их практического применения в деятельности торговой организации.

Целью бакалаврской работы является комплексное исследование показателей эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия и разработка на их основе направлений совершенствования процессов, являющихся элементами коммерческой деятельности экономического субъекта. Указанная цель бакалаврской работы позволила определить следующие задачи исследования:

- раскрыть содержание коммерческой деятельности торгового предприятия;
- представить методы оценки эффективности торговой деятельности;
- раскрыть основные направления совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия;
- провести анализ рынка розничной торговли в городе Благовещенске и представить его результаты;

- исследовать организационно-экономические показатели предприятия розничной торговли магазина «Продукты»;
- провести анализ основных экономических показателей торговой деятельности магазина «Продукты» и представить его результаты;
- выявить основные проблемы организации коммерческой деятельности магазина «Продукты»;
- разработать основные направления совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия;
- представить экономическую эффективность совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия.

Предметом исследования являются показатели реализации коммерческой деятельности и ее эффективности, а также направления ее совершенствования в торговом предприятии. Объектом исследования является магазин «Продукты» (ИП Макагон Татьяна Евгеньевна). Период исследования: 2016 – 2018 гг.

Нормативно-правовой базой исследования послужили нормативно-правовые акты, регламентирующие особенности деятельности торговых организаций на территории Амурской области. Информационной базой исследования стали материалы учебной и периодической литературы в области коммерческой деятельности и экономики торговых предприятий, управленческая отчетность ИП Макагон Т.Е., результаты опроса персонала торговой организации и ее потребителей.

Методами исследования, использованными при написании бакалаврской работы, стали: абстрактно-логический метод, метод наблюдений, анкетирование, метод горизонтального и вертикального анализа, метод относительных показателей и др.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Содержание коммерческой деятельности торгового предприятия

Коммерческая деятельность торгового предприятия предусматривает выполнение комплекса торгово-организационных операций и управление ими. Она базируется на теоретических и практических знаниях вопросов организации и техники осуществления коммерческих операций. Коммерческие операции на потребительском рынке обслуживают процесс обмена (купли-продажи).

Исследованием понятийного набора коммерческой деятельности занимаются разные авторы научных трудов. Так, по мнению С.Н. Третьяка, «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. В широком смысле любая организация, предлагающая на рынок продукты труда своих работников, а, значит, участвующая в процессе обмена, может быть отнесена к категории субъектов продажи. Важно учитывать, что, если данный субъект предполагает получение доходов от продажи (сбыта) товаров или оказания услуг, превышающих по размеру затраты на их создание, то его деятельность принято квалифицировать как коммерческую».<sup>1</sup>

Экономист М.А. Федорова, в своих трудах дает следующее понятие коммерческой деятельности: «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>

По мнению Л.В. Шулякова, «в настоящий момент коммерческая деятельность представляет собой важный элемент инфраструктуры рынка. Ее роль заключается в физическом перераспределении продукции от производства к ко-

---

<sup>1</sup> Третьяк, С.Н. Коммерческая деятельность. Хабаровск: Изд-во ДВГУПС. 2015. С. 34.

<sup>2</sup> Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Социально-экономические явления и процессы. 2016. № 10. С. 110.

нечным потребителям в необходимое время, в нужное место и в требуемом объеме, а также в стимулировании производства и формировании перспективных направлений деятельности в соответствии с потребностями различных категорий потребителей».<sup>3</sup>

В литературных источниках по-разному представлена структура и содержание коммерческой деятельности. Наиболее полно отражает сущность коммерческой деятельности структура, включающая в себя десять аспектов:

- информационное обеспечение коммерческой деятельности;
- определение потребности в товарах;
- выбор партнеров для установления хозяйственных связей и каналов продвижения;
- коммерческая деятельность по установлению хозяйственных связей между партнерами;
- организация оптовых закупок товаров;
- коммерческая деятельность по оптовой продаже товаров;
- коммерческая деятельность по организации розничной продажи товаров;
- рекламно-информационная работа;
- сервисное сопровождение;
- управление товарными ресурсами.<sup>4</sup>

Реализация коммерческой деятельности происходит в процессе продвижения товарной продукции на торговый рынок. В зависимости от специфики деятельности торгового предприятия один или несколько из представленных аспектов могут быть исключены либо видоизменены в зависимости от особенностей работы торговой организации. По мнению автора научных трудов М.А. Федоровой, «основные направления коммерческой деятельности оптовой торговой организации:

---

<sup>3</sup>Шуляков, Л.В. исторические аспекты развития коммерческой деятельности // Теория и практика коммерческой деятельности Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции студентов (бакалавров и магистрантов), аспирантов, молодых ученых и специалистов. 2016. № 4. С. 54.

<sup>4</sup>Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности // Молодой ученый. 2016. № 3. С. 153.

- организация хозяйственных связей и договорной работы в торговой организации;
- коммерческая деятельность по закупке товаров;
- коммерческая работа по продаже товаров;
- формирование ассортимента и управление товарными запасами в торговой организации;
- рекламная деятельность и продвижение товара»<sup>5</sup>.

Коммерческая деятельность торгового предприятия состоит из целого ряда торгово-организационных операций и управления ими. Основой осуществления данной деятельности являются теоретические и практические знания об организации и техники осуществления торговых операций.

Потребительский рынок имеет отличительную особенность осуществления коммерческих операций, основная его цель – обслуживание процесса обмена. Для успешной реализации процесса купли-продажи необходимо выполнить взаимосвязанные и выстроенные в определенном порядке действия, носящие коммерческий характер и отражающие организационную, политическую и социальную составляющую процесса.

С помощью коммерческой деятельности устанавливается взаимосвязь между производителями и изготовителями товара с их непосредственными потребителями и управление процессом товарного обмена. Действия, осуществляемые в процессе, отличаются коммерческим характером и влиянием на итоговые результаты работы предприятия торговли.<sup>6</sup>

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

Реализация коммерческой деятельности происходит в процессе продви-

---

<sup>5</sup> Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Социально-экономические явления и процессы. 2016. № 10. С. 110.

<sup>6</sup> Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности // Молодой ученый. 2016. № 3. С. 153.

жения товарной продукции на торговый рынок. В зависимости от специфики деятельности торгового предприятия один или несколько из представленных аспектов могут быть исключены либо видоизменены в зависимости от особенностей работы торговой организации.



Рисунок 1 - Характеристики структуры и содержания коммерческой деятельности

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

Формирование системы хозяйственных связей происходит на основе принципов свободы договора и добровольного волеизъявления участников товарооборота. В зависимости от количества сторон выделяют простую и сложную структуру хозяйственных связей: простые возникают между предприняти-

ем-изготовителем и розничными торговыми организациями, сложные – отличаются от первых наличием посредников.<sup>7</sup>

Виды заключаемых между сторонами договоров, порядок их заключения, изменения, исполнения и прекращения, а также ответственность за неисполнение обязательств устанавливаются нормами гражданского законодательства, при этом участники имеют право самостоятельно установить особые условия договора, не противоречащие принятым нормативно-правовым актам»<sup>8</sup>.

На коммерческую службу предприятия возложена обязанность правильного обоснования объема закупок, информационной базой для этого служат данные об изменении и структуре товарооборота и количестве запасов товаров за ряд лет. В процессе планирования оптовых закупок главной задачей является соблюдение оптимального соотношения, которое обеспечивало бы бесперебойность снабжения товарами покупателей и не образовывало избыток этих товаров на складских помещениях предприятия.<sup>9</sup>

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

При формировании ассортимента оптовая торговая фирма должна ориентироваться на потребность розничных магазинов, определяющуюся спросом потребителей. Формирование ассортимента – это процесс создания определенного набора товарных групп, видов и разновидностей, который обеспечивает успеш-

---

<sup>7</sup>Позубенкова, Э. И. Коммерческая деятельность: сущность и основные направления // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 13. С. 193.

<sup>8</sup> Гражданский кодекс [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

<sup>9</sup> Позубенкова, Э. И. Коммерческая деятельность: сущность и основные направления // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 13. С. 194.

ную работу на рынке и повышает экономическую эффективность деятельности организации.

Коммерческая деятельность по продаже товаров - направление коммерческой деятельности, целью которого является выбор конкретной формы оптовой продажи (складской или транзитарной) на основе ее целесообразности ее применения, поиск новых каналов сбыта продукции, соблюдение правильного документального оформления торговых операций, обеспечение добросовестного выполнения договорных условий.<sup>10</sup>

Использование отсрочки платежа и оплаты по факту отгрузки подвергает торговую фирму риску неоплаты. Решающими критериями при заключении договора с покупателями об отсрочки платежа выступает его надежность, финансовая устойчивость и деловая репутация.<sup>11</sup>

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

## **1.2 Методы оценки эффективности торговой деятельности**

Эффективность любой коммерческой деятельности характеризуется результативностью коммерческих операций и определяется как сумма доходов или прибыли, которые соотносятся с объемом привлеченных ресурсов либо затрат. Но в работе компании зачастую сложно выделить эффективность коммерческих операций, именно поэтому целесообразно оценивать их по ряду определенных, специфических показателей, которые наиболее полно отражают успехи

---

<sup>10</sup>Позубенкова, Э. И. Коммерческая деятельность: сущность и основные направления // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 13. С. 194.

<sup>11</sup>Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности // Молодой ученый. 2016. № 3. С. 155.

в коммерческой деятельности, чем общие показатели.<sup>12</sup>

Экономическая эффективность, в свою очередь, это получение максимально возможных благ от существующих и имеющихся в распоряжении ресурсов. Проблема экономической эффективности - это чаще всего проблема выбора, касающегося того, что, как и каким образом производить, как распределять ресурсы, капитал и прибыль. От уровня экономической эффективности во многом зависит решение ряда социально-экономических задач, таких как повышение уровня жизни населения, быстрый рост экономики, совершенствование условий труда и отдыха, снижение уровня инфляции.<sup>13</sup>

Для того, чтобы получить оценку экономической эффективности коммерческой деятельности компании, предполагается использование комплексного подхода к оценке деятельности с точки зрения и позиций различных заинтересованных лиц. Заинтересованными лицами в оценке эффективности коммерческой деятельности выступают: владельцы компании, руководство компании, коммерческие партнеры, поставщики и кредиторы, органы государственного контроля и надзора, потребители. Существует абсолютная и относительная экономическая эффективность коммерческой деятельности организаций. Показатели абсолютной эффективности коммерческой деятельности используются для анализа экономических результатов деятельности организаций на микро- и макроуровнях за конкретный период времени. Показатели относительной эффективности коммерческой деятельности предприятий используют для определения целесообразности использования в организации различных организационных, производственных, технических и хозяйственных решений.

Эффективность характеризуется соотношением между достигнутым результатом (или эффектом) и затратами (или ресурсами). Чем больше результаты, достигнутые за счет одинаковых затрат, или чем меньше затраты, произведенные для достижения одних и тех же результатов, тем выше эффективность.

---

<sup>12</sup>Журова, Л.И. Методы оценки эффективности коммерческой деятельности // Экономика и менеджмент предприятия. 2017. № 3. С. 146.

<sup>13</sup>Петрова, А.А. Методы оценки эффективности коммерческой деятельности // Инновационная наука. 2015. № 12. С. 218.

Главная цель оценки эффективности деятельности компании - выявление возможностей развития предприятия, которое определяется по результатам полного анализа финансово-хозяйственной деятельности, который проводится с использованием показателей, способных отразить состояние и перспективы развития коммерческой организации.

Так же существует деление показателей эффективности на обобщающие и частные. Обобщающие показатели отражают эффективность использования совокупности ресурсов или хозяйственной деятельности предприятия в целом, а частные - характеризуют эффективность отдельных сторон хозяйственной деятельности предприятия или степень использования отдельных видов ресурсов. Группа обобщающих показателей эффективности представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Обобщающие показатели эффективности коммерческой деятельности предприятия

Наименование показателя	Порядок расчета	Характеристика показателя
Рентабельность продаж, %	$(\text{прибыль} : \text{выручка от продаж}) \times 100 \%$	Доходность реализуемых товаров
Рентабельность затрат, %	$(\text{прибыль} : \text{полная себестоимость}) \times 100 \%$	Эффективность текущих затрат
Рентабельность активов, %	$(\text{прибыль} : \text{средняя стоимость активов}) \times 100 \%$	Эффективность использования активов
Рентабельность производственных фондов, %	$(\text{прибыль} : \text{средняя стоимость основных фондов и материальных оборотных средств}) \times 100 \%$	Эффективность использования основных фондов и материальных производственных запасов
Рентабельность капитала, %	$(\text{прибыль} : \text{средняя стоимость собственного капитала}) \times 100 \%$	Отдача на вложенный капитал
Коэффициент оборачиваемости активов, оборотов	$\text{выручка от продаж} : \text{средняя стоимость активов}$	Отдача средств, вложенных в активы
Период оборачиваемости активов, дни	$365 : \text{коэффициент оборачиваемости активов}$	Длительность обращения активов
Коэффициент оборачиваемости товаров, оборотов	$\text{выручка от продаж} : \text{средняя стоимость товаров}$	Отдача средств, вложенных в активы
Период оборачиваемости товаров, дни	$365 : \text{коэффициент оборачиваемости товаров}$	Длительность обращения товаров
Затраты на 1 руб. товаров, руб.	$\text{полная себестоимость} : \text{выручка от продаж}$	Затрат на рубль реализованных товаров

К частным показателям эффективности использования ресурсов на предприятии относят:

- показатели эффективности использования трудовых ресурсов;



- показатели эффективности использования основных фондов;
- показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- показатели эффективности использования оборотных средств.<sup>14</sup>

К показателям эффективности использования трудовых ресурсов относятся следующие:

- показатель производительности труда или средняя выработка одного работника характеризует объем продукции, произведенный в среднем на одного человека;
- показатель средней трудоемкости продукции, который характеризует затраты труда на единицу стоимости продукции.<sup>15</sup>

Показатели эффективности использования основных фондов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности использования основных фондов

Наименование показателя	Порядок расчета	Характеристика показателя
Коэффициент фондоотдачи (Кф)	$Kф = В : ОПФ_{ср}$	Отражает объем продукции на единицу стоимости основных производственных фондов
Относительная экономия (-), перерасход (+) капитальных вложений в основные фонды (Экв)	$Экв = ОПФ_1 - ОПФ_0 \times I_{оп}$	Характеризует относительную экономию (перерасход) в результате роста (снижения) фондоотдачи
Коэффициент фондоемкости продукции (К)	$К = ОПФ : В$	Отражает стоимость основных производственных фондов на единицу продукции

В таблице 2 использованы следующие условные обозначения:

- В - выручка от продаж;
- ОПФ<sub>ср</sub> – среднегодовая стоимость основных производственных фондов;
- ОПФ<sub>0</sub>, ОПФ<sub>1</sub> – стоимость основных производственных фондов соответственно на начало и конец периода;

<sup>14</sup> Петрова, А.А. Методы оценки эффективности коммерческой деятельности // Инновационная наука. 2015. № 12. С. 219.

<sup>15</sup> Журова, Л.И. Методы оценки эффективности коммерческой деятельности // Экономика и менеджмент предприятия. 2017. № 3. С. 146.

-  $I_{\text{оп}}$  – индекс роста (снижения) объема выручки от продажи.

К показателям эффективности использования материальных ресурсов относятся:

- коэффициент материалоотдачи, характеризующий объем продукции на единицу стоимости материальных затрат;

- коэффициент материалоемкости продукции, показывает стоимость материальных затрат на единицу объема продукции;

- относительная экономия (-), перерасход (+) материальных затрат, характеризует относительную экономию материальных затрат (при росте материалоотдачи), или относительный перерасход (при снижении материалоотдачи).<sup>16</sup>

Для получения системной оценки эффективности деятельности предприятия, необходимо производить расчет интегральных показателей, потому, что именно они дают возможность проследить изменения эффективности деятельности предприятия в динамике. К таим показателям относятся: 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>17</sup>

Использование представленных выше показателей при анализе эффективности коммерческой деятельности компании позволяет, не только, углубить исследование, но и выявить наибольшее количество резервов для повышения эффективности и конкурентного развития коммерческой организации.

Следует отметить, что в современной экономической литературе суще-

---

<sup>16</sup> Петрова, А.А. Методы оценки эффективности коммерческой деятельности // Инновационная наука. 2015. № 12. С. 219.

<sup>17</sup> Журова, Л.И. Методы оценки эффективности коммерческой деятельности // Экономика и менеджмент предприятия. 2017. № 3. С. 147.

ествуется множество авторских методик оценки эффективности коммерческой деятельности. Так, профессором Т.И. Николаевой предложена методика оценки эффективности коммерческой деятельности торговых предприятий, показатели данной методики представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Система показателей оценки эффективности коммерческой деятельности торговых предприятий, согласно методике Т.И. Николаевой<sup>18</sup>

Направление коммерческой деятельности торгового предприятия	Показатели эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия
Ассортимент товаров и его формирование	- широта ассортимента; - глубина ассортимента; - коэффициент обновления ассортимента; - коэффициент устойчивости ассортимента;
Планирование товарного предложения и обеспечения товарами	- индекс роста товарооборота; - прирост (сокращение) времени обращения товаров; - степень соответствия товарных запасов нормативу; - индекс выполнения плана закупок; - степень выполнения договорных обязательств поставщиками; - ритмичность поступления товаров по ассортименту; - коэффициент допустимого уровня качества товаров; - индекс валового дохода;
Формирование и стимулирование спроса	- соответствие объема и структуры товарного предложения объему и структуре покупательского спроса; - степень устойчивости ассортимента; - коэффициент завершенности покупки; - объем и структура неудовлетворенного спроса; - рентабельность рекламных мероприятий;
Экономическая эффективность коммерческой деятельности	- прирост валового дохода от коммерческих операций; - прирост прибыли от коммерческой деятельности; - соотношение доходов и расходов по закупке и реализации товаров;

Ниже приведена характеристика показателей эффективности коммерческой деятельности торговых предприятий, представленных в таблице 3:

- ассортимент товаров и его формирование

а) широта ассортимента – показатель, позволяющий определить количество различных ассортиментных групп, имеющих в наличии у торгового предприятия, включенных в его ассортимент. Показатель определяется по следующей формуле:

<sup>18</sup> Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности организаций // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 4. С. 71.

$$K_{ш} = \Gamma_{ф} : \Gamma_{н}, \quad (1)$$

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

$\Gamma_{н}$  - общее количество групп товаров, ед.<sup>19</sup>

Широта ассортимента характеризуется действительной и базовой широтой. Действительная широта ассортимента позволяет определить фактическое количество ассортиментных групп товаров, имеющих в торговом предприятии. Базовая широта ассортимента представляется собой широту, принятую за основу для сравнения.<sup>20</sup> В качестве базовой широты может быть принято количество видов, разновидностей и наименований товаров, регламентированное нормативными или техническими документами (стандартами, прейскурантами, каталогами и т.п.), или максимально возможное;

б) глубина ассортимента – показатель определяет число разновидностей товаров по каждому наименованию. Коэффициент глубины ассортимента оценивают по формуле:

$$K_{г} = P_{ф} : P_{н}, \quad (2)$$

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

$P_{н}$  - количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, прейскурантами и т. п., ед.;

в) коэффициент обновления ассортимента – показатель характеризует новизну ассортимента товаров торгового предприятия и определяется по следующей формуле:

$$K_{о} = P_{о} : P_{ф}, \quad (3)$$

---

<sup>19</sup>Васюта, В.Б. Анализ эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятия // Экономика: реалии времени. 2016. № 4. С. 78.

<sup>20</sup> Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности организаций // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 4. С. 72.

где  $P_0$  - количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

$P_f$  - количество разновидностей, ед.

Следует отметить, что обновление ассортимента – это одно из направлений ассортиментной политики организации. Проводится, как правило, в условиях насыщенного рынка. Основными причинами обновления ассортимента являются замена морально устаревших товаров, не пользующихся спросом; разработка новых товаров улучшенного качества, расширение ассортимента за счет увеличения полноты для создания конкурентных преимуществ организации.<sup>21</sup> Обновление ассортимента должно быть рациональным, так как оно связано с определенными затратами и риском для изготовителей и продавцов;

г) коэффициент устойчивости ассортимента – характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости  $K_u$  определяется по формуле:

$$K_u = (Y : Шд), \quad (4)$$

где  $Y$  – количество разновидностей ассортимента, пользующихся постоянным спросом, ед.;

$Шд$  – фактическое наличие разновидностей товаров на момент проверки, ед.

Коэффициент устойчивости ассортимента, как правило, определяется за конкретный период (месяц, квартал, год). Установлено, что оптимальный коэффициент устойчивости ассортимента должен выражаться следующими значениями: для универмагов 0,80; для специализированных магазинов - 0,75;

- планирование товарного предложения и обеспечения товарами - индекс роста товарооборота:

а) прирост (сокращение) времени обращения товаров – позволяет опреде-

---

<sup>21</sup> Мареева, А.К. Анализ коммерческой деятельности предприятий // Проблемы развития современной экономики. 2016. № 8. С. 41.

литель изменение периода обращения товаров на предприятии. Показатель определяется по следующей формуле:

$$\Delta T = T_1 - T_0, \quad (5)$$

где  $T_1, T_0$  – длительность одного оборота товаров в отчетном и базисном периодах соответственно.

Длительность одного оборота товаров определяется по следующей формуле:

$$T = 365 : T_{об} = 365 : (T_о : TЗ), \quad (6)$$

где  $T_{об}$  - коэффициент оборачиваемости товаров в оборотах;

$T_о$  – товарооборот за период;

$TЗ$  – товарные запасы за период;<sup>22</sup>

б) степень соответствия товарных запасов нормативу – позволяет определить фактическое соответствие товарных запасов на предприятии установленным нормативным значениям. Показатель определяется по следующей формуле:

$$TЗ' = TЗ_{норм} - TЗ_{факт}, \quad (7)$$

где  $TЗ_{норм}$  – нормативная величина товарных запасов;

$TЗ_{факт}$  – фактическая величина товарных запасов;

Наличие товарных запасов проверяют через равные промежутки времени и делают следующий заказ, если величина запаса опустится ниже нормативного значения;

в) индекс выполнения плана закупок – позволяет определить соотношение

---

<sup>22</sup>Васюта, В.Б. Анализ эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятия // Экономика: реалии времени. 2016. № 4. С. 78.

фактического объема закупок товаров и планируемого.<sup>23</sup> Показатель определяется по следующей формуле:

$$I_z = Z_{\text{факт}} : Z_{\text{план}}, \quad (8)$$

где  $Z_{\text{факт}}$  – фактический объем закупок товаров за определенный период времени;

$Z_{\text{план}}$  – планируемый объем закупок товаров за определенный период времени;

г) степень выполнения договорных обязательств поставщиками – показатель позволяет определить соотношение фактического объема поставленных товаров к объему поставок, согласно договорным обязательствам.<sup>24</sup> Показатель определяется по следующей формуле:

$$I_{\text{дог}} = \text{Пост}_{\text{факт}} : \text{Пост}_{\text{дог}}, \quad (9)$$

где  $\text{Пост}_{\text{факт}}$  – фактический объем поставок товаров за определенный период времени;

$\text{Пост}_{\text{дог}}$  - объем поставок товаров, согласно заключенным договорам на поставку товаров за определенный период времени;

д) ритмичность поступления товаров по ассортименту – позволяет определить отклонение объема поступления товаров на территорию организации за определенный период времени. Ритмичность поступления товаров по ассортименту определяется на основе коэффициента ритмичности, в качестве которого выступает коэффициент вариации:

$$K_v = \sigma : \bar{x} = \frac{\sqrt{\sum \Delta x^2 : n}}{\bar{x}}, \quad (10)$$

<sup>23</sup> Мареева, А.К. Анализ коммерческой деятельности предприятий // Проблемы развития современной экономики. 2016. № 8. С. 41.

<sup>24</sup> Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности организаций // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 4. С. 72.

где  $\sigma$  – среднееквадратическое отклонение;

$\bar{k}$  – ожидаемое (среднее) значение товарных запасов;

$\Delta x^2$  – квадратическое отклонение от среднедекадного задания;

$n$  – количество групп товаров;

$x$  – среднедекадное задание;

$x_{\text{ср}}$  – средняя величина товаров, поступивших за период;

е) коэффициент допустимого уровня качества товаров – характеризует текущий уровень качества товаров организации.<sup>25</sup> Показатель определяется руководством торгового предприятия на основе технических характеристик товаров для каждой ассортиментной группы;

ж) индекс валового дохода – показатель, позволяющий определить соотношение фактического валового дохода торгового предприятия к плановому. Показатель определяется по формуле:

$$I_{\text{ВД}} = \text{ВД}_{\text{факт}} : \text{ВД}_{\text{план}}, \quad (11)$$

где  $\text{ВД}_{\text{факт}}$  – фактический валовой доход торгового предприятия за определенный период;

$\text{ВД}_{\text{план}}$  – плановый валовой доход торгового предприятия за определенный период.

Представленные показатели эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия, входящие в блок «планирование товарного предложения и обеспечение товарами», состоит из восьми показателей, отражающих планируемый рост товарооборота предприятий, изменение в его структуре на основе товарного предложения, объем планируемого валового дохода, товарных запасов, товарооборачиваемость, качество товара. Чем выше индексы этих показателей, тем эффективнее хозяйственные связи.<sup>26</sup> Здесь значение имеют

<sup>25</sup> Мареева, А.К. Анализ коммерческой деятельности предприятий // Проблемы развития современной экономики. 2016. № 8. С. 42.

<sup>26</sup> Васюта, В.Б. Анализ эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятия // Экономика: реалии времени. 2016. № 4. С. 80.



долгосрочность, степень постоянства хозяйственных связей и, особенно, выполнение договорных обязательств;

- формирование и стимулирование спроса:

а) соответствие объема и структуры товарного предложения объему и структуре покупательского спроса. Объем и структура покупательского спроса определяются на основе результатов опроса потребителей на конкретном рынке товаров;

б) коэффициент завершенности покупки позволяет определить численность потребителей, совершивших покупку в торговой организации к общей численности населения, посетившего торговое предприятие:

$$K_{\text{зав}} = \frac{П_{\text{сов}}}{П}, \quad (12)$$

где  $П_{\text{сов}}$  – численность потребителей, совершивших покупку в торговой организации;

$П$  – общая численность населения, посетившего торговое предприятие;

в) объем и структура неудовлетворенного спроса определяются на основе результатов опроса потребителей;

г) рентабельность рекламных мероприятий – показатель, позволяющий определить величину прибыли торгового предприятия от реализации рекламных мер на рубль расходов на рекламу в относительном выражении:

$$P_{\text{рм}} = \left( \frac{П_{\text{рм}}}{P_{\text{рм}}} \right) \times 100 \%, \quad (13)$$

где  $П_{\text{рм}}$  - прибыль торгового предприятия от реализации рекламных мер;

$P_{\text{рм}}$  - расходы торгового предприятия на рекламу в относительном выражении.<sup>27</sup>

Представленные показатели эффективности коммерческой деятельности

---

<sup>27</sup> Мареева, А.К. Анализ коммерческой деятельности предприятий // Проблемы развития современной экономики. 2016. № 8. С. 42.

торгового предприятия, входящие в группу «формирование и стимулирование спроса», целесообразно использовать при оценке соответствия объема и структуры спроса товарному предложению. Предлагаемые показатели рассчитываются по предприятию исходя из ассортимента, его широты, данных о спросе населения и факторов, влияющих на степень завершенности покупок.<sup>28</sup>

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

- показатели экономической эффективности коммерческой деятельности:

а) прирост валового дохода от коммерческих операций – позволяет определить изменение валового дохода торгового предприятия за определенный период времени:

$$\Delta ВД = ВД_1 - ВД_0, \quad (14)$$

где  $ВД_1, ВД_0$  – валовой доход от коммерческой деятельности в отчетном и базисном периодах соответственно;

б) прирост прибыли от коммерческой деятельности – позволяет определить изменение прибыли от коммерческой деятельности торгового предприятия за определенный период времени:

$$\Delta П = П_1 - П_0, \quad (15)$$

где  $П_1, П_0$  – прибыль от коммерческой деятельности в отчетном и базисном

---

<sup>28</sup>Васюта, В.Б. Анализ эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятия // Экономика: реалии времени. 2016. № 4. С. 80.

периодах соответственно;

в) соотношение доходов и расходов по закупке и реализации товаров – позволяет определить величину доходов торгового предприятия, приходящейся на рубль расходов, связанных с закупкой и реализацией товаров:

$$Д/Р = Д : Р, \quad (16)$$

где Д – доходы от закупки и реализации товаров торгового предприятия;

Р – расходы, связанные с закупкой и реализацией товаров торгового предприятия.<sup>29</sup>

Рассмотренные показатели экономической эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия, входящие в группу «экономическая эффективность коммерческой деятельности» характеризует результативность управления коммерческой работой как конкретного предприятия, так и совокупности предприятий на определенной территории. Эти показатели завершают и обобщают оценку коммерческой деятельности.<sup>30</sup>

В целях получения наиболее объективных и полных результатов оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия, следует использовать несколько групп показателей, что позволяет выявить проблемы в деятельности торгового предприятия, относящиеся к разным направлениям его деятельности.

### **1.3 Направления совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия**

Актуальность вопросов совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия отражается в работах различных авторов. Так, согласно мнению М.О. Атяшева, «деятельность российских предприятий торговли происходит в условиях ухудшения рыночной конъюнктуры, что выражается в па-

---

<sup>29</sup> Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности организаций // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 4. С. 73.

<sup>30</sup> Мареева, А.К. Анализ коммерческой деятельности предприятий // Проблемы развития современной экономики. 2016. № 8. С. 43.

дении реальных доходов населения, росте цен на товары и услуги и повышении нормы сбережений потребителей в различных формах. Негативное изменение рыночных условий в России стало следствием введения санкций в отношении нашей страны и ответных контрсанкций, а также падения цен на энергоносители на мировом рынке»<sup>31</sup>.

Совмещение маркетинга, продаж и закупок в единой структуре по управлению коммерческой деятельностью предприятия обеспечивает ему преимущества в форме знания наиболее востребованных товаров и позволяет экономить расходы в результате укрупнения аппарата управления. При этом в крупных и средних предприятиях для объединения коммерческих функций целесообразно создавать единый коммерческий отдел, а в случае малых и микропредприятий соответствующие функции могут осуществляться в рамках одной должности.

Однако существуют организации, в которых значимость коммерческих функций мала. В таких организациях улучшить экономические результаты за счет совершенствования коммерческой деятельности затруднительно. Низкая роль коммерческих функций отмечается у субъектов, которые занимают на рынке монопольное положение (с учетом особого местонахождения, уникальности товарного предложения и др.).

Также роль коммерческого фактора низка в организациях, которые предлагают индивидуальное либо эксклюзивное обслуживание. Поэтому в соответствующих организациях целесообразно осуществить повышение цен.<sup>32</sup>

Следует отметить, что одной из основных составляющих коммерческой деятельности торговых предприятий, является закупочная деятельность, направленная на обеспечение экономического субъекта необходимым объемом товаров определенных ассортиментных групп и обладающих определенным уровнем качества. Закупочная деятельность торгового предприятия представлена множеством процессов: начиная от изучения потребительского рынка

---

<sup>31</sup> Атяшев, М.О. Совершенствование коммерческой деятельности организаций торговли в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры // Международный научный журнал инновационная наука. 2016. № 4. С. 33.

<sup>32</sup> Дорожкина, Н.И. Разработка организационно-экономического механизма формирования резервов проектирования процессов повышения эффективности деятельности торгового предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 5. С. 40.

определенных товаров на конкретной территории, в целях определения уровня и особенностей потребительского спроса на товары и заканчивая поставками товаров на территорию торговой организации.

Развитие и совершенствование закупочной деятельности является залогом повышения эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия. Направлениями совершенствования закупочной деятельности торгового предприятия выступают:

- постоянный мониторинг ассортимента товаров, предлагаемых поставщиками;
- постоянный мониторинг договорных условий, предлагаемых поставщиками;
- поиск поставщиков, предлагающих широкий ассортимент товаров высокого качества по приемлемым ценам и другим, наиболее приемлемым для розничного торгового предприятия, условиям;
- маркетинговые исследования потребительского рынка, в целях изучения потребительского спроса на товары, что позволяет достичь оптимальной ассортиментной политики предприятия, обладающей гибкостью, исходя из меняющихся потребительских предпочтений;
- исследование результатов и особенностей коммерческой деятельности конкурентов, в целях определения их конкурентных преимуществ и разработки направлений совершенствования ценовой и ассортиментной политики;
- поиск и применение логистических каналов поставки товаров, обеспечивающих минимальную длительность указанных процессов.<sup>33</sup>

Эффективность закупочной деятельности торгового предприятия обеспечивается за счет сокращения издержек на закупку и поставку товаров.

Также немаловажным элементом закупочной деятельности торгового предприятия, являются торгово-технологические процессы, сущность которых заключается в эффективной организации приемки товаров, в целях исключения

---

<sup>33</sup>Дорожкина, Н.И. Разработка организационно-экономического механизма формирования резервов проектирования процессов повышения эффективности деятельности торгового предприятия// Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 5. С. 42.

поступления на территорию организации бракованных и иных товаров, не отвечающих заявленным характеристикам, эффективной выкладке товаров в торговом зале, обеспечивающей быструю идентификацию определенных товаров среди других и повышенный интерес потребителей к имеющемуся ассортименту товаров, а также организацию эффективной продажи товаров, предполагающей применение систем скидок, реализацию акций и др. Указанные меры позволяют повысить потребительский спрос на товары организации и объем реализации товаров.

Направлениями совершенствования торгово-технологических процессов торговых предприятий являются:

- модернизация торгово-технологического оборудования, посредством полной или частичной замены имеющихся торговых стеллажей и иного вида торгового оборудования, в целях эффективной выкладки товаров, позволяющей представить в выгодном свете весь имеющийся ассортимент товаров;

- расстановка торгового оборудования таким образом, чтобы достичь эффективного использования торговой площади торгового предприятия;

- использование различных элементов освещения и декорирования, в целях привлечения большего внимания потребителей к представленному ассортименту товаров в организации.<sup>34</sup>

Также в целях совершенствования торгово-технологических процессов в торговом предприятии, следует рассмотреть возможность применения современных средств автоматизации коммерческой деятельности:

- контрольно-кассовое оборудование, соответствующее положениям федерального закона от 22.05.2003 г. № 54-ФЗ (в ред. от 26.07.2019 г. № 238-ФЗ) «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации»;

- средства защиты от несанкционированного выноса товаров, что позволяет существенным образом сократить количество краж в торговом предприя-

---

<sup>34</sup> Еремина, Е.В. Направления совершенствования коммерческой деятельности торговых предприятий // Фундаментальные исследования. 2018. № 8. С. 48.

тии, а также снизить расходы, связанные с хищениями;

– иные средства автоматизации коммерческой деятельности торговых предприятий.<sup>35</sup>

Также следует отметить, что направления совершенствования коммерческой деятельности торговых предприятий основываются на результатах оценки конкурентоспособности экономических субъектов аналогичной сферы деятельности. Анализ конкурентоспособности организаций позволяет определить конкурентные преимущества исследуемого предприятия и его конкурентов, а также разработать меры, направленные на создание новых конкурентных преимуществ торгового предприятия, что позволит увеличить долю рынка, расширить масштабы деятельности, увеличить показатели доходов и прибыли, а также достичь иных результатов.<sup>36</sup>

Необходимость совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия обусловлена сложившимися условиями рыночной конкуренции, диктующими значимость постоянного совершенствования процессов, протекающих в деятельности коммерческих организаций. Совершенствование коммерческой деятельности торговых предприятий позволяет достичь различного рода результатов: от совершенствования текущих торгово - технологических процессов, до комплексного изменения системы управления предприятием. Сказанное определяет необходимость постоянного анализа и оценки коммерческой деятельности торговых предприятий и разработки на их основе мер, направленных на ее совершенствование.

---

<sup>35</sup> Дорожкина, Н.И. Разработка организационно-экономического механизма формирования резервов проектирования процессов повышения эффективности деятельности торгового предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 5. С. 43.

<sup>36</sup> Еремина, Е.В. Направления совершенствования коммерческой деятельности торговых предприятий // Фундаментальные исследования. 2018. № 8. С. 50.

## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ МАГАЗИНА «ПРОДУКТЫ» ГОРОДА БЛАГОВЕЩЕНСКА

### 2.1 Анализ рынка розничной торговли в городе Благовещенске

Согласно мнению исследователя О.Ю. Шибаршиной, «обеспечение населения продовольствием является одной из первоочередных задач экономических субъектов, задействованных в сфере розничной торговли продуктами питания. Рассмотрим основных участников этого рынка:

- гипермаркеты – гиганты отрасли (площадь торговых помещений– 4-20 тыс. м<sup>2</sup>), реализуют как продовольственные, так и непродовольственных товары;

- супермаркеты – большие универсальные магазины, предлагающие полный ассортимент продовольствия, хозяйственные товары;

- дискаунтеры – торговые точки, характеризующиеся большим выбором товаров по сниженным ценам;

- магазины у дома – размещаются в жилых многоквартирных домах, удобны для большинства покупателей ввиду близости к месту проживания;

- остальные торговые точки, чаще всего тематические, например, Белорусская ярмарка»<sup>37</sup>.

Анализ рынка продуктов питания за последние годы показывает системные процессы пертурбации. Изменения происходят в смене права собственности, формате продаж (уход в формат стрит-ритейл), самом ассортименте. Начиная с 2000 г., в отрасли наметилось отчетливое расширение сетевого ритейла, который впоследствии занял лидирующие позиции на рынке, фактически оставив за бортом мелких предпринимателей. Структура предприятий продовольственной розницы г. Благовещенска Амурской области в 2019 г. представлена на рисунке 2. Согласно представленным сведениям, характерной чертой современного российского розничного рынка продуктов питания является быстрый рост продовольственных дискаунтеров.

---

<sup>37</sup>Шибаршина, О.Ю. Анализ рынка розничной торговли продуктами питания в РФ // Эпоха науки. 2019. № 19. С. 74.



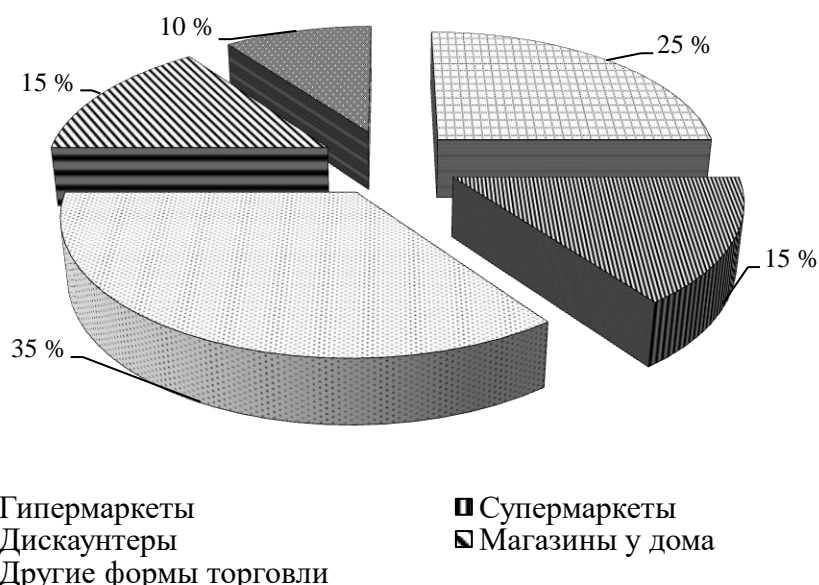


Рисунок 2 – Структура предприятий продовольственной розницы г. Благовещенска Амурской области в 2019 г.

Как показано на рисунке 4, они уже занимают первое место в структуре ключевых участников рынка (доля на рынке – 35 %). Наметившийся рост дискаунтеров в целом по г. Благовещенску Амурской области обусловлен предпочтениями населения. В числе таких достаточный ассортимент продовольствия, и его относительно доступная цена.

Второе место в рейтинге структуры продуктового ритейла остается за гипермаркетами, В 2019 г. их доля составила 25 %. Третье место за супермаркетами, удобно располагающимися в городской черте. В 2019 г. их доля составила на уровне 15 %. Магазины у дома, особенно в сетевом формате уверенно набирают обороты торговли, приближаясь к 15 %. Десятая часть рынка остается за уличной торговлей, небольшими частными магазинчиками.

Проведенный анализ розничного рынка продуктов питания в г. Благовещенске Амурской области указывает на присутствие в отрасли ряда довлеющих факторов: отрицательной динамики котировок национальной валюты, зарубежных санкций. Отечественный АПК также подвержен влиянию низкой уверенности потребителя в условиях снижения доходов.

Также следует отметить рост оборота розничной торговли продуктами

питания на территории г. Благовещенска Амурской области (рисунок 3).

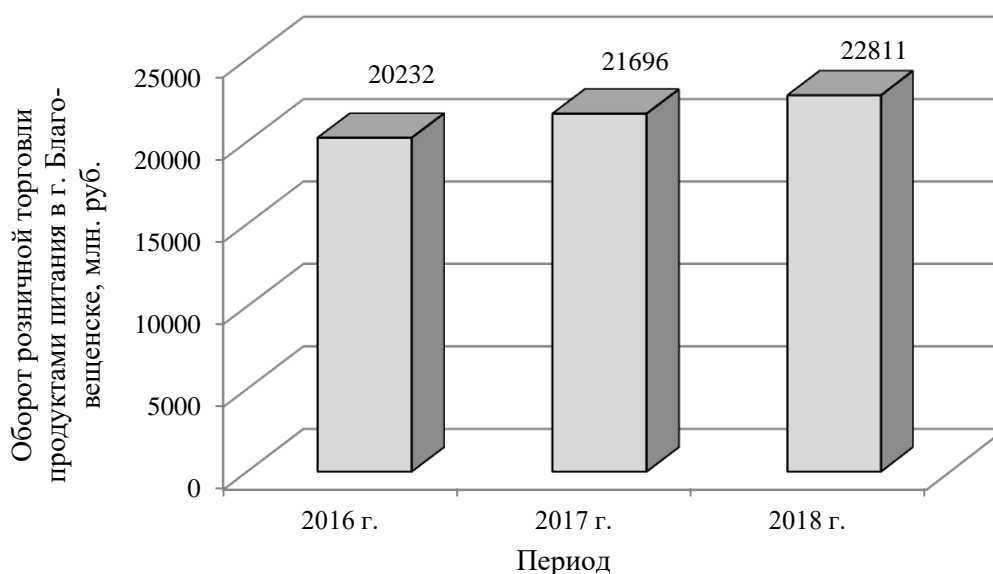


Рисунок 3 – Динамика оборота рынка розничной торговли продуктами питания на территории г. Благовещенска Амурской области за 2016 – 2018 гг.

Явно наметившаяся тенденция показывает переключение внимания населения на продовольствие в ущерб остальным сегментам потребления.

Согласно маркетинговым исследованиям О.Ю. Шибаршиной, «крупные федеральные сети занимают на нем ведущие позиции, нередко меняя стратегии развития на продвижение франшизы и дочерних предприятий. На фоне закрывающихся нерентабельных предприятий».<sup>38</sup> В лидерах остаются торговые сети «Самбери», «Кэш энд Кэрри», «Универмаг», а также магазины ООО «Авоська», фирменное название которых: «Авоська» и «Фрэш Маркет».

Основными конкурентами магазина «Продукты», являются: магазин «Семерочка», а также магазин «Сибиряк». Указанные организации располагаются в непосредственной близости от магазина «Продукты», что создает дополнительную конкуренцию на рынке продовольственных товаров г. Благовещенска в рассматриваемом районе города (рисунок 4).

Также указанные магазины имеют схожий ассортимент товаров (основные группы продовольственных товаров), а также аналогичную ценовую поли-

<sup>38</sup>Шибаршина, О.Ю. Анализ рынка розничной торговли продуктами питания в РФ // Эпоха науки. 2019. № 19. С. 76.

тику (торговые организации придерживаются стратегии средних цен).

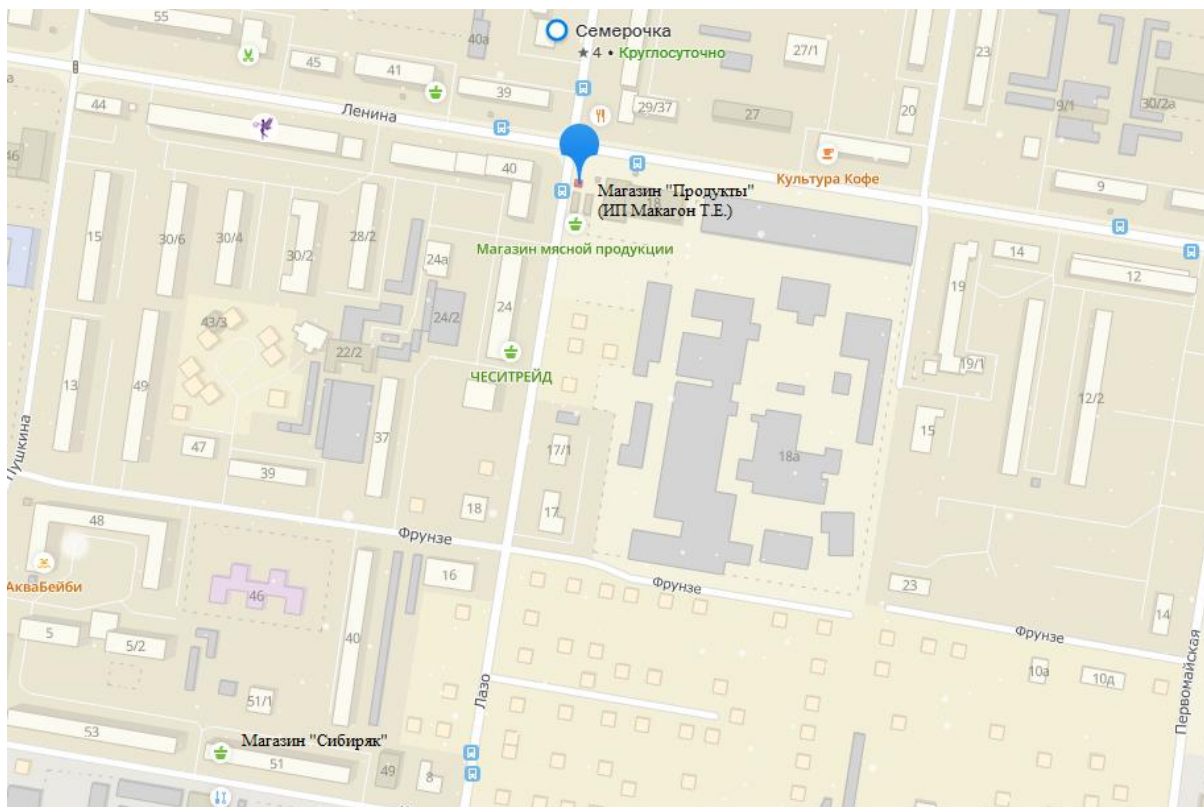


Рисунок 4 – Территориальное расположение магазина «Продукты» и его основных конкурентов

В целях анализа системы конкурентоспособности магазина «Продукты», проведен анализ по методике 4Р, результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ конкурентоспособности магазина «Продукты» по методике 4Р

Критерии	Значимость, доли	Магазин «Продукты»		Магазин «Семерочка»		Магазин «Сибиряк»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Продукт</b>	<b>0,31</b>	<b>19</b>	<b>0,99</b>	<b>27</b>	<b>1,39</b>	<b>19</b>	<b>0,99</b>
- надежность	0,07	3	0,21	5	0,35	3	0,21
- престиж торговой марки	0,04	3	0,12	5	0,2	3	0,12
- стиль	0,04	3	0,12	5	0,2	3	0,12
- уникальность дополнительных услуг	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18

## Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
- многовариантность набора изделий и услуг	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
- широта ассортимента	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
<b>Цена</b>	<b>0,18</b>	<b>12</b>	<b>0,72</b>	<b>15</b>	<b>0,9</b>	<b>14</b>	<b>0,86</b>
- розничная	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35
- скидка с цены	0,07	4	0,28	5	0,35	5	0,35
- условия и порядок расчетов	0,04	4	0,16	5	0,2	4	0,16
<b>Регион и каналы сбыта</b>	<b>0,19</b>	<b>11</b>	<b>0,7</b>	<b>15</b>	<b>0,95</b>	<b>9</b>	<b>0,57</b>
- стратегия сбыта	0,05	3	0,15	5	0,25	3	0,15
- вид распределения продукта	0,06	3	0,18	5	0,3	3	0,18
- степень охвата рынка	0,07	4	0,28	5	0,35	3	0,21
- регион сбыта	0,06	4	0,24	5	0,3	3	0,18
<b>Продвижение на рынке</b>	<b>0,32</b>	<b>17</b>	<b>0,92</b>	<b>25</b>	<b>1,34</b>	<b>17</b>	<b>0,32</b>
- формы рекламы	0,06	4	0,24	5	0,3	3	0,06
- где размещается реклама	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,05
- бюджет рекламы	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,05
- частота появления рекламы	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,06
- участие в выставках	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,05
- упоминание в средствах массовой информации	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,05
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>59</b>	<b>3,33</b>	<b>82</b>	<b>4,58</b>	<b>59</b>	<b>2,74</b>

Таким образом, наибольший уровень конкурентоспособности отмечен у магазина «Семерочка», конкурентным преимуществом магазина, являются: продукт и цена. Наименьший уровень конкурентоспособности имеет магазин «Сибиряк». Таким образом, в целях повышения конкурентоспособности магазина «Продукты», следует разработать мероприятия, направленные на создание конкурентного преимущества организации.

В целях анализа внешней среды магазина «Продукты», проведен анализ четырех групп факторов, оказывающих влияние на деятельность организации: политические, экономические, социально-демографические и технико-технологические. Результаты анализа внешней среды магазина «Продукты»

представлены в таблице 5.

Таблица 5 - PEST-анализ внешней среды магазина «Продукты»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабильная политическая ситуация в стране;</li> <li>- нормы действующего законодательства в сфере регулирования тарифов и цен;</li> <li>- направления единой государственной политики в части развития деятельности организаций малого бизнеса;</li> <li>- нормы налогового законодательства;</li> <li>- нормы правового законодательства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост уровня экономического развития региона;</li> <li>- негативная экономическая ситуация в стране;</li> <li>- рост курса иностранной валюты;</li> <li>- рост инфляции;</li> <li>- рост ключевой ставки;</li> </ul>
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение численности населения региона;</li> <li>- изменение потребительских предпочтений потребителей продовольственных товаров;</li> <li>- уровень социального развития региона;</li> <li>- уровень жизни населения региона;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие сферы информационных технологий в области производства пищевой продукции;</li> <li>- автоматизация торговых предприятий;</li> </ul>

В целях оценка факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность магазина «Продукты», в таблице 7 представлены необходимые сведения. Оценка факторов внешней среды магазина «Продукты» проведена с использованием пятибалльной шкалы (1 – низкое влияние факторов на деятельность организации; 5 - высокое влияние факторов на деятельность организации). Также для каждого фактора определена значимость (вес), совокупный вес каждой группы факторов составляет «1». Оценка отражает мнение автора настоящей работы.

Сведения, представленные в таблице 6 позволяют сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность магазина «Продукты» оказывают технико-технологические факторы, что определяется существенным развитием сферы розничной продажи продовольственных товаров в последнее время. При этом следует отметить существенное влияние социально-демографических факторов на деятельность магазина «Продукты», что определяется наличием высокого уровня влияния потребителей на результаты деятельности исследуемой организации.

Таблица 6 – Количественная оценка факторов внешней среды магазина «Продукты»

Группа факторов	Факторы	Вес фактора	Оценка фактора	Вероятность возникновения	Влияние
Политические и правовые	Нестабильная политическая ситуация в стране	0,2	3	0,6	-
	Нормы действующего законодательства в сфере регулирования тарифов и цен	0,1	3	0,3	-
	Направления единой государственной политики в части развития деятельности организаций малого бизнеса	0,1	4	0,4	+
	Нормы налогового законодательства	0,3	5	1,5	+
	Нормы правового законодательства	0,3	4	1,2	+
<b>Сумма</b>		<b>1</b>	<b>x</b>	<b>4</b>	
<b>Среднее</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>0,8</b>	<b>+</b>
Экономические	Рост уровня экономического развития региона	0,15	4	0,6	+
	Негативная экономическая ситуация в стране	0,2	5	1	-
	Рост курса иностранной валюты	0,15	4	0,6	-
	Рост инфляции	0,25	5	1,25	-
	Рост ключевой ставки	0,25	4	1,	-
<b>Сумма</b>		<b>1</b>	<b>x</b>	<b>4,45</b>	
<b>Среднее</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>0,89</b>	<b>-</b>
Социальные и культурные	Изменение численности населения региона	0,3	5	1,5	-
	Изменение потребительских предпочтений потребителей в сфере продовольственных товаров	0,3	5	1,5	+
	Уровень социального развития региона	0,2	5	1	+
	Уровень жизни населения региона	0,2	5	1	+
<b>Сумма</b>		<b>1</b>	<b>x</b>	<b>5</b>	
<b>Среднее</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>1,3</b>	<b>+</b>
Технологические	Развитие сферы информационных технологий в области производства пищевой продукции	0,5	3	1,5	+
	Автоматизация розничных предприятий	0,5	3	1,5	+
<b>Сумма</b>		<b>1</b>	<b>x</b>	<b>3</b>	
<b>Среднее</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>1,5</b>	<b>+</b>

Следующим этапом анализа внешней среды организации, является анализ мезосреды:

- поставщики. Основными поставщиками магазина «Продукты» являются:

- поставщика № 1 – поставщик мясной продукции АО «Мясокомбинат»;
- поставщик № 2 – поставщик овощей – СХПК «Тепличный»;

- поставщик № 3 – поставщик муки – ООО «АгроСервер».

Для определения результатов работы с поставщиками, проведена их оценка по пяти балльной шкале (1 – низкий уровень организации работы с поставщиком по рассматриваемому критерию; 5 – высокий уровень организации работы с поставщиком по рассматриваемому критерию). В качестве экспертов приглашены: начальник отдела снабжения – эксперт 1; бухгалтер – эксперт 2; администратор – эксперт 3.

Результаты оценки представлены в приложении А. Обобщенные результаты оценки поставщиков магазине «Продукты» представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Обобщенные результаты оценки поставщиков магазина «Продукты»

Критерий	Рейтинговая оценка эксперта			Итого	Среднее
	1	2	3		
Качество поставляемой продукции	4,67	5,00	5,00	14,67	4,89
Ценообразование	4,67	5,00	4,33	14,00	4,67
Выполнение договорных условий	5,00	5,00	4,00	14,00	4,67
Надежность работы с поставщиком	5,00	4,67	4,33	14,00	4,67
Возможность внеплановых поставок	4,67	4,33	4,67	13,67	4,56
Сроки выполнения текущих и экстремальных заказов	4,67	5,00	4,33	14,00	4,67
Итого	28,67	29,00	26,67	84,34	28,11
Среднее	4,78	4,83	4,45	14,06	4,69

Таким образом, наименьший общий балл получил поставщик № 3 (поставщик муки – ООО «АгроСервер» (г. Хабаровск)). Низкая оценка получена за счет нарушения договорных условий поставок со стороны поставщика, высокой цены на поставляемую продукцию и отсутствия возможности осуществления внеплановых поставок продукции из-за существенной отдаленности поставщика от местонахождения магазина «Продукты». В связи с чем, в качестве мероприятия, предлагается осуществить смену поставщика ООО «АгроСервер», что позволит оптимизировать процессы снабжения в магазине «Продукты».

Основной группой потребителей товаров магазина «Продукты» является платежеспособное население г. Благовещенска, вне зависимости от пола и возраста, проживающее на территории расположения магазина. Также потребите-

лями продукции организации является платежеспособное население г. Благовещенска Амурской области;

- уровень конкуренции в отрасли. Конкуренция на рынке розничной торговли пищевыми продуктами достаточно велика. При этом в данный момент на рынке присутствует не больше число компаний, некоторые из них осуществляют деятельность длительное время и имеют широкую клиентскую базу, а также высокий уровень конкурентоспособности, что создает сложности в развитии деятельности магазина «Продукты». В связи с чем, рынок розничной продажи продовольственной продукции имеет высокий уровень конкурентной борьбы.

Также необходимо отметить, что конкуренция в рассматриваемой сфере на территории Амурской области, и в частности в городе Благовещенске, достаточно высока. При этом на рынок не имеет существенных барьеров.

На сегодняшний день в сфере розничной торговли пищевыми продуктами, появляются новые игроки на рынке, что снижает риск появления новых игроков на рынке исследуемых услуг. При этом рынок в рассматриваемой сфере сформирован и близок к состоянию насыщения, поэтому угроза появления новых игроков на рынке низкая;

- альтернативные услуги. Альтернативные услуги – это услуги, которые представляются другими, но на самом деле являются такими же, как и уже существующие. Появление продуктов - заменителей на рынке пищевой продукции имеет высокую вероятность. Организации, осуществляющие деятельность в указанной сфере стремятся к привлечению как можно большего числа потребителей, в связи с чем, на рассматриваемом рынке, постоянно внедряются новые виды товаров.

Проведенное исследование позволило определить, что на деятельность магазина «Продукты» оказывают влияние технико-технологических и социально-демографических факторов. Также был определен высокий уровень конкуренции в сфере продажи продовольственных товаров на рынке г. Благовещенска Амурской области. Таким образом, в целях укрепления конкурентных преимуществ магазине «Продукты», следует определить направления, позволяю-



щие достичь указанной цели.

## 2.2 Организационно-экономическая характеристика предприятия розничной торговли магазина «Продукты»

Индивидуальный предприниматель Макагон Татьяна Евгеньевна зарегистрирована как субъект экономических отношений Межрайонной инспекцией ФНС России № 1 по Амурской области 19.07.2010 г.

Основным видом деятельности индивидуального предпринимателя является торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки. Помимо указанного вида деятельности, ИП Макагон Т.Е. имеет право осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные законодательством. Деятельность ИП Макагон Т.Е. осуществляется в продуктовом магазине. Магазин продукты расположен по следующему адресу: г. Благовещенск, ул. Лазо, дом 7, строение 5.

В магазине «Продукты» осуществляется розничная торговля продуктами питания и напитками. В магазине осуществляется торговля по принципу прилавочной торговли. График работы магазина: с 8.00 до 20.00. Персонал магазина работает по сменному графику работы: 2/2. Организационная структура магазина представлена линейными связями (рисунок 5).



Рисунок 5 – Организационная структура магазина

Выбор линейного типа организационной структуры обусловлен неболь-

шими масштабами деятельности магазина, а также небольшой численностью персонала. Также выбор линейной организационной структуры управления обусловлен ее преимуществами:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- простота организационных форм и четкость взаимосвязей;
- минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции.

При этом линейный тип организационной структуры управления имеет следующие недостатки:

- высокие требования к компетентности руководителя;
- перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- предпосылки для злоупотребление властью;
- отсутствие горизонтальных связей между подчиненными. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

Следует отметить, что по мнению автора работы, линейный тип организационной структуры управления является оптимальным, учитывая масштабы и особенности деятельности магазина.

Общее руководство оперативной и стратегической деятельностью магазина осуществляет директор, являющийся индивидуальным предпринимателем. В прямом подчинении у директора магазина, находится заведующий, в обязанности которого входит формирование заявок на поставку продукции, контроль над деятельностью персонала и коммуникации с контрагентами.

Функции коммуникаций с потребителями, выкладка и контроль остатков товаров в торговом зале, а также непосредственная реализация товаров, возложены на продавцов магазина.

Среднегодовая численность персонала магазина по состоянию на 31.12.2018 г. составляет 6 чел.

Ниже представлена динамика основных экономических показателей деятельности ИП Макагон Т.Е. за 2016 – 2018 гг. (таблица 8).

Таблица 8 – Основные экономические показатели деятельности ИП Макагон Т.Е. за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные изменения, тыс. руб.		Относительные изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Среднегодовая стоимость основных средств	481,95	657,47	758,94	175,52	101,47	36,42	15,43
Среднегодовая стоимость имущества	1776,60	1974,56	2238,6	197,96	264,04	11,14	13,37
Оборотные активы	1343,70	1349,34	1640,52	5,64	291,18	0,42	21,58
в том числе:							
- запасы	587,70	718,10	1048,32	130,4	330,22	22,19	45,99
Собственный капитал	748,80	1118,86	1470,84	370,06	351,98	49,42	31,46
в том числе:							
- нераспределенная прибыль	748,80	1118,86	1470,84	370,06	351,98	49,42	31,46
Заемный капитал	1119,60	1044,04	892,92	-75,56	-151,12	-6,75	-14,47
в том числе:							
- краткосрочные обязательства	1119,60	1044,04	892,92	-75,56	-151,12	-6,75	-14,47
Товарооборот	5250,60	5200,42	5878,32	-50,18	677,9	-0,96	13,04
Себестоимость	4178,70	4091,88	4798,92	-86,82	707,04	-2,08	17,28
Прочие доходы							
Прочие расходы	28,80	14,62	10,08	-14,18	-4,54	-49,24	-31,05
Прибыль до налогообложения	349,20	403,34	378	54,14	-25,34	15,50	-6,28
ЕНВД	46,37	46,37	48,42	-	2,05	x	4,42
Прибыль после уплаты налогов (чистая прибыль)	302,83	356,97	329,58	54,14	-27,39	17,88	-7,67

Исходя из представленных сведений, в анализируемом периоде наблюда-

ется рост финансовых показателей деятельности ИП Макагон Т.Е., что позволяет сделать вывод об увеличении масштабов и результатов деятельности индивидуального предпринимателя.

Следует отметить рост масштабов деятельности ИП Макагон Т.Е., что обусловлено увеличением среднегодовой стоимости имущества индивидуального предпринимателя. Рост имущества обусловлен увеличением среднегодовой стоимости основных средств организации, за счет приобретения транспортного средства, а также за счет роста оборотных активов, что в основном обусловлено ростом запасов магазина, в связи с увеличением объемов закупочной деятельности, в целях увеличения объема продаж.

В качестве положительной тенденции, следует отметить рост собственного капитала, который представлен исключительно нераспределенной прибылью (уставный капитал отсутствует, в связи с отсутствием обязанности по его формированию у индивидуальных предпринимателей) и снижение величины заемного капитала, который представлен краткосрочными обязательствами. При этом собственный капитал существенно превышает заемный. Представленные изменения позволяют сделать вывод о росте финансовой устойчивости ИП Макагон Т.Е. и снижении зависимости от внешних источников финансирования.

Также о росте масштабов деятельности ИП Макагон Т.Е. позволяет судить рост товарооборота, что обусловлено увеличением спроса на продукцию, реализуемую ИП Макагон Т.Е. В связи с увеличением масштабов деятельности магазина, наблюдается рост себестоимости, что обусловлено ростом расходов на приобретение товаров и продукции.

Изменение представленных показателей привело к росту прибыли до налогообложения, что сказалось на величине прибыли после уплаты ЕНВД. Следует отметить рост величины ЕНВД на 2,05 тыс. руб. (4,42 %) в 2017 – 2018 гг., за счет роста коэффициента-дефлятора К2, который учитывается при расчете налога.

Таким образом, в ходе исследования были выявлены положительные результаты деятельности ИП Макагон Т.Е., которые позволяют сделать вывод о

росте масштабов деятельности индивидуального предпринимателя. Также в качестве положительной тенденции был отмечен рост финансовых показателей деятельности ИП Макагон Т.Е.

### 2.3 Анализ основных экономических показателей торговой деятельности магазина «Продукты»

ИП Макагон Т.Е. реализует следующие группы продуктов питания: соки, плодовоовощная продукция, рыбная продукция, мясная продукция, консервы, безалкогольные напитки, бакалейные товары, колбасные изделия, хлебобулочные изделия, а также молочная продукция. Ассортимент продукции в магазине корректируется на основе фактических объемов продаж, изменения предпочтений потребителей и ассортимента продукции, предлагаемой поставщиками.

В целях анализа ассортимента продукции ИП Макагон Т.Е., в таблице 9 представлена динамика объемов продаж в продуктовом магазине за последние три года.

Таблица 9 – Динамика объемов продаж у ИП Макагон Т.Е. за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные изменения, тыс. руб.		Относительные изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Объем продаж, всего	5250,6	5200,42	5878,32	-50,18	677,9	-0,96	13,04
в том числе:							
- соки	539,76	506,00	582,54	-33,76	76,54	-6,25	15,13
- плодовоовощная продукция	427,92	452,96	501,42	25,04	48,46	5,85	10,70
- рыбная продукция	575,99	611,57	646,03	35,58	34,46	6,18	5,63
- мясная продукция	566,01	552,28	688,35	-13,73	136,07	-2,43	24,64
- консервы	362,29	353,63	459,10	-8,66	105,47	-2,39	29,82
- безалкогольные напитки	339,19	307,34	318,02	-31,85	10,68	-9,39	3,47
- бакалейные товары	651,60	737,42	744,78	85,82	7,36	13,17	1,00
- колбасные изделия	777,09	704,14	847,07	-72,95	142,93	-9,39	20,30
- хлебобулочные изделия	484,11	482,60	522,58	-1,51	39,98	-0,31	8,28
- молочная продукция	526,64	492,48	568,43	-34,16	75,95	-6,49	15,42

В анализируемом периоде отмечается рост объема продаж продукции у ИП Макагон Т.Е. на 677,9 тыс. руб. в 2017 – 2018 гг., при этом наблюдается

снижение показателя в 2016 – 2017 гг. на 50,18 тыс. руб. Рост объемов продаж в 2017 – 2018 гг., в основном обусловлен увеличением объема продаж мясной продукции на 136,07 тыс. руб. (24,64 %), консервов на 105,47 тыс. руб. (29,82 %), а также колбасных изделий на 142,93 тыс. руб. (20,30 %) в 2017 – 2018 гг.

Рост объемов продаж указанных групп продукции обусловлен увеличением потребительского спроса на них. При этом следует отметить снижение потребительского спроса на большинство из представленных групп товаров в 2016 – 2017 гг.

В целях анализа структуры объема продаж продукции у ИП Макагон Т.Е., в таблице 10 представлены необходимые сведения.

Таблица 10 – Структура объема продаж ИП Макагон Т.Е. за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Структура, %			Изменение структуры, процентный пункт	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Объем продаж, всего	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе:					
- соки	10,28	9,73	9,91	-0,55	0,18
- плодовоовощная продукция	8,15	8,71	8,53	0,56	-0,18
- рыбная продукция	10,97	11,76	10,99	0,79	-0,77
- мясная продукция	10,78	10,62	11,71	-0,16	1,09
- консервы	6,90	6,80	7,81	-0,1	1,01
- безалкогольные напитки	6,46	5,91	5,41	-0,55	-0,5
- бакалейные товары	12,41	14,18	12,67	1,77	-1,51
- колбасные изделия	14,80	13,54	14,41	-1,26	0,87
- хлебобулочные изделия	9,22	9,28	8,89	0,06	-0,39
- молочная продукция	10,03	9,47	9,67	-0,56	0,2

Наибольшая доля в структуре товарооборота ИП Макагон Т.Е. принадлежит колбасным изделиям (14,41 % в 2018 г.), в связи с чем, что в магазине представлен достаточно широкий ассортимент качественной колбасной продукции, зарекомендовавший себя как проверенного поставщика, строго соблюдающего договорные условия поставки продукции. При этом отмечено снижение доли указанного показателя в структуре товарооборота ИП Макагон Т.Е. на 1,26 процентных пунктов за 2016 – 2017 гг. Также достаточно высокая доля в

структуре товарооборота ИП Макагон Т.Е. принадлежит мясной продукции и бакалейным товарам, доля показателей составила в 2018 г. соответственно 11,71 % и 12,67 %.

В целях группировки продукции, реализуемой у ИП Макагон Т.Е., исходя из их положения на рынке, относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа магазином доли на рынке, построена матрица БКГ на основе сведений, представленных в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет доли рынка ИП Макагон Т.Е. на рынке пищевых продуктов г. Благовещенска за 2016 – 2018 гг.

Группы продукции	Объем продаж пищевой продукции на рынке г. Благовещенска, тыс. руб.			Темпы роста рынка, %		Доля рынка, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Соки	38521,4	41527,3	44825,8	93,75	115,13	1,40	1,22	1,30
Фруктово-овощная продукция	62586,7	66854,6	71328,4	105,85	110,70	0,68	0,68	0,70
Рыбная продукция	51522,5	54586,7	58673,6	106,18	105,63	1,12	1,12	1,10
Мясная продукция	73228,8	79368,2	81586,3	97,57	124,64	0,77	0,70	0,84
Консервы	45198,2	50584,4	53528,7	97,61	129,82	0,80	0,70	0,86
Безалкогольные напитки	29872,8	32528,6	38691,2	90,61	103,47	1,14	0,94	0,82
Бакалейные товары	98527,4	109865,4	123628,8	113,17	101,00	0,66	0,67	0,60
Колбасные изделия	48527,6	55826,9	68596,7	90,61	120,30	1,60	1,26	1,23
Хлебобулочные изделия	105861,9	123487,6	132568,8	99,69	108,28	0,46	0,39	0,39
Молочная продукция	59398,4	62328,7	81596,4	93,51	115,42	0,89	0,79	0,70
Прочая продукция	74869,8	63745	79100,7	-	-	-	-	-
Итого	688115,5	740703,4	834125,4	99,04	113,04	0,76	0,70	0,70

Таким образом, доля рынка ИП Макагон Т.Е. на рынке продовольственных товаров г. Благовещенска Амурской области в 2018 г. составила 0,70 %. Наибольшая рынка магазина принадлежит колбасным изделиям (1,23 %), а также рыбной продукции (1,10 %).

Согласно представленным сведениям, к категории «Звезды» (группы продукции, имеющие наибольший темп роста и наибольшую долю рынка) нельзя отнести ни одну группу продукции.

При этом к категории «Дойные коровы» относятся консервы и мясная продукция, указанные группы продовольственных товаров характеризуются высокой долей рынка и сравнительно небольшими темпами роста рынка. Продукция рассматриваемой группы способна принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста и является основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.

На основе представленных в таблице 4 сведений, построена матрица БКГ (рисунок 6).

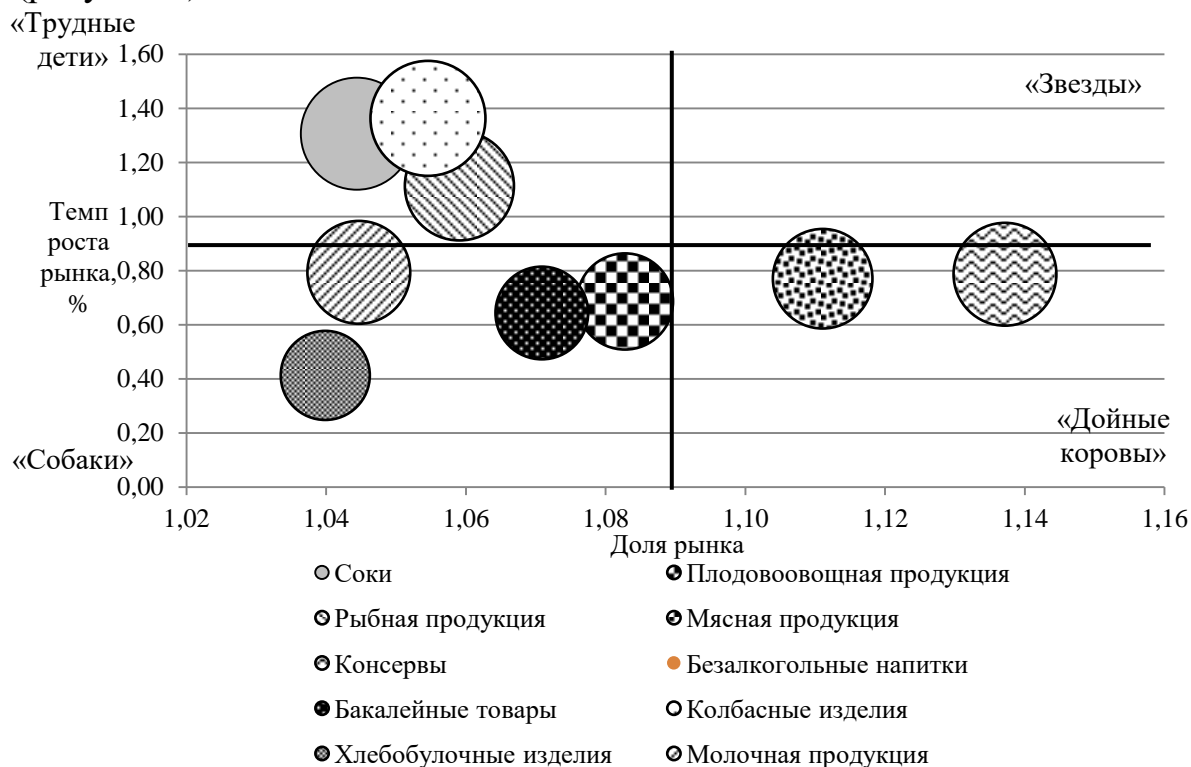


Рисунок 6 - Модифицированная матрица БКГ ассортимента продукции

ИП Макагон Т.Е.

К категории «Трудные дети» относятся колбасные изделия, соки и рыбная продукция.

Указанная группа товаров характеризуется сравнительно высокими темпами роста рынка и небольшой долей рынка. Продукция рассматриваемой



группы является оказаться очень перспективной, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к данной группе продуктов, необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование. В целях дальнейшего развития деятельности ИП Макагон Т.Е., посредством роста объемов продаж, следует рассмотреть возможность расширения указанной группы продукции.

К категории «Собаки» относятся хлебобулочные изделия, безалкогольные напитки, молочная продукция и бакалейные товары. Указанная группа продукции характеризуется сравнительно низкими темпами роста и небольшой долей рынка. Рассматриваемая группа продуктов находится в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение представленных групп продуктов связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Таким образом, необходим пересмотр указанной группы продукции, возможно изменение ассортиментных позиций, смена поставщиков, или иные мероприятия.

Далее, в целях дальнейшего анализа внутренней среды ИП Макагон Т.Е., проведен анализ численности персонала (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ динамики численности персонала ИП Макагон Т.Е. за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей, чел.			Абсолютные изменения, чел.		Относительные изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Руководители (директор)	1	1	1	-	-	x	x
Специалисты (заведующий магазином)	1	1	1	-	-	x	x
Основной персонал (продавцы)	3	4	4	1	-	33,33	x
Итого персонала	5	6	6	1	-	20,00	x

В анализируемом периоде отмечен рост численности персонала ИП Макагон Т.Е. на 1 чел., за счет роста численности продавцов магазина. Численность других групп персонала магазина осталась неизменной. Общая среднего-

довая численность персонала ИП Макагон Т.Е. на 31.12.2018 г. составляет 6 чел. Структура численности персонала ИП Макагон Т.Е. за 2016 – 2018 гг. представлена на рисунке 7.

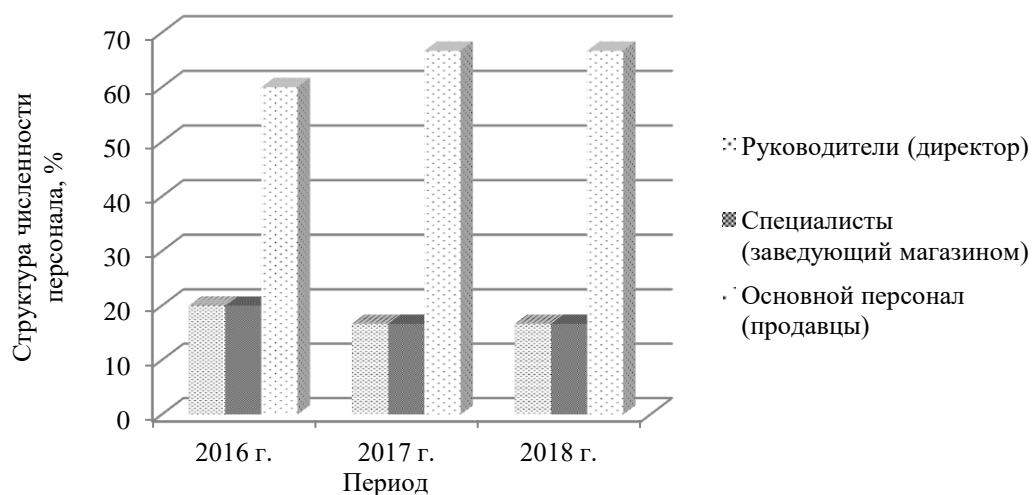


Рисунок 7 – Структура численности персонала ИП Макагон Т.Е. за 2016 – 2018 гг.

Наибольший удельный вес в структуре численности персонала ИП Макагон Т.Е. приходится на персонал основной (торговой) деятельности, т.е. на продавцов, доля указанной группы персонала увеличилась на 6,67 процентных пункта, при этом отмечено снижение удельного веса руководителей (на 3,33 процентных пункта) и специалистов (на 3,33 процентных пункта) в общей структуре численности персонала.

Следует отметить, что персонал ИП Макагон Т.Е. является одним из основных видов ресурсов магазина, в отношении которых применяются материальные и нематериальные методы стимулирования.

Основной целью системы мотивации ИП Макагон Т.Е. является достижение целей деятельности организации, посредством увеличения производительности труда и эффективности деятельности исследуемой организации. Для реализации указанной цели, выделены следующие задачи:

- повышение квалификации, а также теоретических знаний и практических навыков работы сотрудников компании;
- реализация мероприятий, направленных на достижение необходимого

уровня теоретических знаний и практических навыков работы сотрудников компании;

- отказ от возможности сокращения списочного штата сотрудников компании, в случае проведения мероприятий, направленных на оптимизацию структуры численности персонала ИП Макагон Т.Е.;

- совершенствование системы управления персоналом, посредством разработки и реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности сотрудников ИП Макагон Т.Е.

В таблице 13 представлены характеристика методов мотивации персонала у ИП Макагон Т.Е.

Таблица 13 – Характеристика методов мотивации персонала у ИП Макагон Т.Е.

Группы методов мотивации персонала	Методы мотивации персонала	Характеристика методов
Материальное (экономическое) стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;</li> <li>- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);</li> <li>- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);</li> <li>- компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта;</li> </ul>	Методы материального стимулирования персонала применяются чаще, чем методы нематериального стимулирования. Это обусловлено позицией руководства о том, что методы материального стимулирования более эффективны
Нематериальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративные мероприятия;</li> <li>- почетные грамоты за особые заслуги перед организацией;</li> <li>- личная похвала руководства;</li> <li>- продвижение по карьерной лестнице;</li> <li>- создание дружественной атмосферы в организации;</li> </ul>	Методы нематериального стимулирования применяются достаточно редко, что нередко приносит негативную атмосферу с организацию

Таким образом, по индивидуального предпринимателя, методы материального стимулирования являются более эффективными, поэтому они применяются чаще, чем методы нематериального стимулирования.

Немаловажным внутренним ресурсом, используемым у ИП Макагон Т.Е., является информационное обеспечение. Необходимо отметить, что индивиду-

альные предприниматели, применяющие специальный налоговый режим – единый налог на вмененный доход (ЕНВД), не обязаны вести бухгалтерский учет. При этом индивидуальные предприниматели обязаны представлять налоговые декларации по ЕНВД, а также при наличии сотрудников, представлять некоторые формы отчетности в пенсионный фонд и форм социального страхования, а также территориальный орган Федеральной службы государственной статистики. Для формирования управленческой отчетности, ИП Макагон Т.Е. применяет автоматизированную программу 1С «Управление торговлей», разработанная специально для торговых организаций. Программа установлена на трех рабочих местах: рабочее место продавца-кассира, заведующего магазином и директора. Обновлением программы занимается ООО «Крипта» (г. Благовещенск).

В целях обеспечения сохранности информации, имеющейся у ИП Макагон Т.Е., доступ к программе 1С: «Управление торговлей» имеют только индивидуальный предприниматель и бухгалтер сторонней организации, занимающейся формированием и представлением необходимых форм отчетности в контролирующие органы.

В целях совершенствования деятельности ИП Макагон Т.Е., в магазине организована маркетинговая деятельность. Необходимо отметить, что в организационной структуре управления ИП Макагон Т.Е. отсутствует служба маркетинга, ее функции распределены между директором и заведующей магазином. Существенная часть функций маркетинга магазина возложена на индивидуального предпринимателя, который занимается организацией и контролем над поставками продукции на территорию магазина. Поставка продукции осуществляется силами представителей организаций-поставщиков. В обязанности торговых представителей входят коммуникации с представителями ИП Макагон Т.Е., в процессе которых происходит определение объемов будущих поставок и обсуждение особенностей оплаты.

Особенности системы маркетинговой деятельности ИП Макагон Т.Е. представлены в таблице 14 по элементам, отражающим основные особенности маркетинговой политики исследуемого продуктового магазина.

Таблица 14 – Особенности системы маркетинговой деятельности ИП Макагон Т.Е.

Аспекты маркетинговой деятельности	Характеристика аспектов
Цель маркетинговой деятельности	Цель маркетинговой политики ИП Макагон Т.Е. определено увеличение объемов реализации продукции, посредством увеличения клиентской базы, а также повышением конкурентоспособности магазина, что позволит увеличить объемы реализации продукции
Каналы сбыта	Потребителями продукции ИП Макагон Т.Е. являются жители близлежащих домов
Транспортировка продукции	Доставку продукции на территорию магазина осуществляют торговые представители организаций-поставщиков транспортом предприятий, которые несут ответственность за сохранность поставляемой продукции. Транспортировка продукции осуществляется совместно с грузчиками организаций-поставщиков и водителями
Хранение продукции	Хранение продукции осуществляется на территории магазина в специально отведенных местах, предназначенных для хранения продукции, для которых предусмотрено холодильное оборудование, поддерживающее определенную температуру
Контакты с потребителями	Для увеличения клиентской базы ИП Макагон Т.Е., в магазине организован строгий контроль над качеством реализуемых товаров, а также качеством обслуживания
Условия оплаты	Оплата за реализуемую продукцию в магазине, осуществляется как в наличной, так и в безналичной формах

Представленная в таблице 15 характеристика маркетинговой деятельности ИП Макагон Т.Е. свидетельствует о наличии постоянных покупателей продукции магазина, налаженных каналах поставки, которые позволяют наладить тесные отношения с потребителями продукции исследуемого продуктового магазина.

Рассмотренные элементы маркетинговой деятельности ИП Макагон Т.Е. позволяют сделать вывод о том, что в магазине применяются различные методы управления и развития маркетинговой деятельностью, что позволяет сделать вывод о высокой эффективности работы сотрудников предприятия, на которых возложены функции маркетинговой деятельности.

Таким образом, магазин «Продукты» обладает возможностями, позволяющими организации достигать увеличение объемов производства и продаж. При этом имеются угрозы, способные негативным образом отразиться на результатах деятельности организации.

Проведенное исследование позволило определить, что магазин «Продук-

ты» занимает прочную позицию на рынке продовольственных товаров, что определяется наличием стабильного потребительского спроса и стабильного дохода организации.

Таблица 15 - SWOT – анализ ИП Макагон Т.Е.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень качества продукции и обслуживания;</li> <li>- стабильный спрос на продукцию;</li> <li>- признание потребителей;</li> <li>- сплоченный коллектив;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение ресурсного потенциала;</li> <li>- снижение финансовых показателей;</li> <li>- недостаточно высокий уровень конкурентоспособности;</li> <li>- небольшой масштаб деятельности;</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение деятельности организации;</li> <li>- совершенствование ассортимента;</li> <li>- рост финансовых показателей;</li> <li>- открытие новых торговых точек;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение конкурентоспособности из высокого уровня конкуренции в отрасли;</li> <li>- сокращение потребительского спроса на продукцию;</li> <li>- снижение рентабельности деятельности;</li> </ul>

При этом в целях достижения более высоких результатов деятельности, в организации следует разработать мероприятия, направленные на дальнейшее развитие деятельности исследуемого экономического субъекта.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности магазина «Продукты» позволил определить рост объемов продаж, что обусловлено увеличением потребительского спроса на товары, реализуемые у ИП Макагон Т.Е. Анализ товаров магазина «Продукты» позволил определить необходимость пересмотра ассортимента следующих групп товаров: хлебобулочные изделия, безалкогольные напитки, молочная продукция и бакалейные товары, в связи с их малой долей рынка и низкими темпами роста рынка. В целях совершенствования ассортиментной политики торговой организации, следует провести более детальный анализ указанных групп товаров и выявить причины недостаточного потребительского спроса в их отношении.

Также в ходе анализа были выявлены сильные стороны магазина «Продукты», использование которых позволит торговой организации повысить уровень конкурентоспособности и достичь более высокого положения на рынке продовольственных товаров г. Благовещенска Амурской области.

## **2.4 Основные проблемы организации коммерческой деятельности магазина «Продукты»**

Особенности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е. исходят из ее основной цели: получение прибыли и ее максимизация. Данная цель достигается посредством минимизации издержек торгового предприятия, что позволяет сформировать оптимальную для потребителей ценовую политику, обеспечивающую стабильный спрос на продукцию магазина. При этом в исследуемом продовольственном магазине представлен широкий ассортимент товаров.

Необходимо отметить, что в магазине не проводится анализ ассортимента товаров, заказы на поставку товаров организуются исходя из действующего ассортимента и остатков товаров в торговом зале и складском помещении. Отсутствие подобной практики не позволяет сформировать оптимальное управленческое решение в отношении ассортимента товаров магазина «Продукты».

Также проведенное ранее исследование позволило определить несовершенство ассортимента товаров, что определено на основе наличия групп товаров, имеющих минимальную долю рынка и сравнительно низкие темпы роста рынка. Указанная особенность не позволяет ИП Макагон Т.Е. существенным образом расширить масштабы деятельности магазина «Продукты» и увеличить клиентскую базу.

Негативное влияние на деятельность ИП Макагон Т.Е. оказывает отсутствие сформулированной стратегии в виду отсутствия в организационной структуре торгового предприятия специалиста, занимающегося маркетинговой деятельностью, указанные функции распределены между директором магазина (индивидуальным предпринимателем) и заведующей магазином, у которых отсутствуют навыки выполнения указанных функций.

В целях определения основных проблем в организации коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., проведен анализ ее эффективности на основе ранее рассмотренной системы показателей, предложенной Т.И. Николаевой. Результаты оценки показателей эффективности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., входящих в группу «ассортимент товаров и его формирование»

за 2016 – 2018 гг., представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка показателей эффективности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., входящих в группу «ассортимент товаров и его формирование» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные изменения		Относительные изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Количество групп товаров на момент определения, ед.	10	10	10	-	-	x	x
Общее количество групп товаров, ед.	12	12	12	-	-	x	x
Коэффициент широты ассортимента	0,83	0,83	0,83	-	-	x	x
Фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.	96	98	104	2	6	2,08	6,12
Количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, прейскурантами и т. п., ед.	107	111	114	4	3	3,74	2,70
Коэффициент глубины ассортимента	0,90	0,88	0,91	-0,01	0,03	-1,60	3,33
Количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.	8	4	12	-4	8	-50,00	200,00
Коэффициент обновления ассортимента	0,07	0,04	0,11	-0,04	0,07	-51,80	192,11
Количество разновидностей ассортимента, пользующихся постоянным спросом, ед.	34	38	42	4	4	11,76	10,53
Коэффициент устойчивости ассортимента	0,35	0,39	0,40	0,03	0,02	9,48	4,15

Представленные в таблице 16 сведения позволяют сделать вывод о совершенствовании ассортимента товаров ИП Макагон Т.Е. в анализируемом периоде, что обусловлено совершенствованием ассортиментной политики исследуемого торгового предприятия.



Следует отметить стабильность величины широты ассортимента товаров магазина «Продукты», при этом наблюдается увеличение глубины ассортимента товаров, за счет расширения количества реализуемых разновидностей товаров в магазине «Продукты». Также следует отметить рост коэффициента обновления ассортимента товаров ИП Макагон Т.Е., что обусловлено расширением ассортимента торгового предприятия за счет закупки новых товаров, ранее не включенных в ассортимент товаров магазина «Продукты». Не смотря на рост указанного показателя, его величина не соответствует нормативному значению (норматив для неспециализированных магазинов составляет 0,75), что определяет необходимость совершенствования ассортиментной политики ИП Макагон Т.Е.

Рост коэффициента устойчивости ассортимента товаров ИП Макагон Т.Е. обусловлен повышением устойчивости потребительского спроса на товары магазина. При этом необходимо отметить снижение рассмотренных показателей в 2017 г. и их рост в 2018 г., что обусловлено совершенствованием ассортиментной политики магазина «Продукты» в 2018 г.

В таблице 17 представлены результаты оценки показателей эффективности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., входящих в группу «планирование товарного предложения и обеспечение товарами» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 17 - Оценка показателей эффективности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., входящих в группу «планирование товарного предложения и обеспечение товарами» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные изменения		Относительные изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Фактический товарооборот, тыс. руб.	5250,6	5200,42	5878,32	-50,18	677,90	-0,96	13,04
Плановый товарооборот, тыс. руб.	5380	5620	6250	240,00	630,00	4,46	11,21
Индекс роста товарооборота	-	0,99	1,13	0,99	0,14	x	14,13
Среднегодовая стоимость товаров, тыс. руб.	598,67	652,9	883,21	54,23	230,31	9,06	35,27

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8
Длительность обращения товаров, дни	41,62	45,82	54,84	4,21	9,02	10,11	19,67
Прирост (сокращение) времени обращения товаров	-	4,21	9,02	4,21	4,81	x	114,27
Нормативная величина товарных запасов, тыс. руб.	620	750	1240	130	490	20,97	65,33
Фактическая величина товарных запасов, тыс. руб.	587,7	718,1	1048,32	130,4	330,22	22,19	45,99
Степень соответствия товарных запасов нормативу	0,95	0,96	0,85	0,01	-0,11	1,01	-11,70
Фактический объем закупки товаров, тыс. руб.	4178,7	4091,88	4798,92	-86,82	707,04	-2,08	17,28
Плановый объем закупки товаров, тыс. руб.	4280	4420	5100	140	680	3,27	15,38
Индекс выполнения плана закупок	0,98	0,93	0,94	-0,05	0,02	-5,18	1,64
Фактически выполненный объем поставок товаров поставщиками, тыс. руб.	4178,7	4091,88	4798,92	-86,82	707,04	-2,08	17,28
Планируемый объем поставок товаров поставщиками, тыс. руб.	4300	4500	5200	200	700	4,65	15,56
Степень выполнения договорных обязательств поставщиками	0,97	0,91	0,92	-0,06	0,01	-6,43	1,49
Среднеквадратическое отклонение	138,45	92,27	225,37	-46,181	133,1013	-33,36	144,25
Ожидаемое (среднее) значение товарных запасов	541,38	668,51	655,54	127,125	-12,965	23,48	-1,94
Ритмичность поступления товаров по ассортименту	0,26	0,14	0,34	-0,12	0,21	-46,03	149,09
Фактический валовой доход, тыс. руб.	1071,9	1108,54	1079,4	36,64	-29,14	3,42	-2,63
Планируемый валовой доход, тыс. руб.	1100	1200	1150	100	-50	9,09	-4,17
Индекс валового дохода	0,97	0,92	0,94	-0,05	0,01	-5,20	1,60

В анализируемом периоде отмечен рост индекса товарооборота, что обусловлено превышением темп роста фактического товарооборота ИП Макагон Т.Е. над плановым показателем. При этом наблюдается снижение индекса выполнения плана закупок, что определяется отсутствием необходимости дости-

жения планового уровня закупок товаров, в связи с наличием необходимого объема товаров на складе магазина «Продукты», способного удовлетворить потребительский спрос. Также наблюдается снижение степени выполнения обязательств поставщиками, в виду сбоя в поставках товаров по вине поставщиков магазина «Продукты».

Положительной тенденцией является рост индекса валового дохода, что положительным образом характеризует коммерческую деятельность ИП Макагон Т.Е. в части планирования товарного предложения и обеспечения товарами.

Отрицательной тенденцией является увеличение периода оборачиваемости товаров ИП Макагон Т.Е., что является следствием наличия чрезмерного объема товаров на территории магазина «Продукты» и позволяет судить о неэффективной системе складской и закупочной логистики организации. При этом следует отметить рост показателя ритмичности.

Таким образом, представленные показатели позволяют сделать вывод о совершенствовании коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е. в части планирования товарного предложения и обеспечения товарами в анализируемом периоде, при этом имеются проблемы в данной области.

В рамках анализа коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., проведен опрос потребителей товаров магазина «Продукты», в целях определения удовлетворенности потребителей объемом и структурой товарного ассортимента магазина. Проведенный опрос показал, что 71 % потребителей товаров магазина «Продукты» в 2018 г. удовлетворены объемом и структурой товарного ассортимента. Таким образом, 29 % опрошенных не в полной мере удовлетворены ассортиментной политикой торговой организации. При этом в анализируемом периоде наблюдается рост удовлетворенности потребителей ассортиментом товаров ИП Макагон Т.Е., что является следствием реализации в торговом предприятии мер, направленных на совершенствование ассортиментной политики. Наиболее приемлемый уровень удовлетворенности потребителей отмечен в 2017 г. (76 % опрошенных удовлетворены ассортиментом товаров магазина «Продукты»). Таким образом, в настоящее время имеются резервы совершен-

ствования ассортиментной политики ИП Макагон Т.Е. (таблица 18).

Таблица 18 - Оценка показателей эффективности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., входящих в группу «формирование и стимулирование спроса» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные изменения		Относительные изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Численность потребителей, удовлетворенных объемом и структурой товарного ассортимента, чел.	37	56	48	19	-8	51,35	-14,29
Общее число опрошенных потребителей, чел.	55	74	68	19	-6	34,55	-8,11
Соответствие объема и структуры товарного предложения объему и структуре покупательского спроса	0,67	0,76	0,71	0,08	-0,05	12,49	-6,72
Степень обновления ассортимента	0,07	0,04	0,11	-0,03	0,07	-42,86	175,00
Численность потребителей, совершивших покупку в торговой организации	10586	10293	11786	-293	1493	-2,77	14,51
Общая численность населения, посетившего торговое предприятие	11052	10784	11932	-268	1148	-2,42	10,65
Коэффициент завершенности покупки	0,96	0,95	0,99	-0,01	0,04	-1,04	4,19
Численность потребителей, неудовлетворенных объемом и структурой товарного ассортимента, чел.	18	18	20	-	2	x	11,11
Объем и структура неудовлетворенного спроса	0,33	0,24	0,29	-0,08	0,05	-25,67	20,92
Прибыль торгового предприятия от реализации рекламных мер	74	57	33	-17	-24	-22,97	-42,11
Расходы торгового предприятия на рекламу в относительном выражении	28,8	14,62	10,08	-14,18	-4,54	-49,24	-31,05
Рентабельность рекламных мероприятий	256,94	389,88	327,38	132,93	-62,50	51,74	-16,03

Также представленные показатели позволяют сделать вывод о высоком уровне завершенности покупок в магазине «Продукты» (коэффициент завершенности покупки в 2018 г. составляет 0,99), что объясняется наличием стабильного и высокого уровня спроса на продовольственные товары, представленные в магазине «Продукты». Также в качестве положительной тенденции следует отметить рост рентабельности рекламных мероприятий.

Таким образом, у ИП Макагон Т.Е. наблюдается эффективность коммерческой деятельности в части формирования и стимулирования спроса.

Наибольшая экономическая эффективность от коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е. отмечена в 2017 г. (таблица 19).

Таблица 19 - Оценка показателей эффективности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., входящих в группу «экономическая эффективность коммерческой деятельности» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные изменения		Относительные изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Валовый доход, тыс. руб.	1071,9	1108,54	1079,4	36,64	-29,14	3,42	-2,63
Прирост валового дохода от коммерческих операций, тыс. руб.	-	36,64	-29,14	36,64	-65,78	x	-179,53
Прибыль от коммерческой деятельности, тыс. руб.	349,2	403,34	378	54,14	-25,34	15,50	-6,28
Прирост прибыли от коммерческой деятельности, тыс. руб.	-	54,14	-25,34	54,14	-79,48	x	-146,80
Доходы от закупки товаров, тыс. руб.	5250,6	5200,42	5878,32	-50,18	677,9	-0,96	13,04
Расходы от закупки товаров, тыс. руб.	4178,7	4091,88	4798,92	-86,82	707,04	-2,08	17,28
Соотношение доходов и расходов по закупке и реализации товаров, руб.	1,26	1,27	1,22	0,01	-0,05	1,15	-3,62

В анализируемом периоде наблюдается рост валового дохода и прибыли от коммерческой деятельности в 2017 г., по сравнению с 2016 г. При этом в 2018 г., по сравнению с 2017 г., напротив, отмечено снижение указанных пока-

зателей. Также в 2017 г. наблюдается рост соотношения доходов и расходов по закупке товаров, при этом в 2018 г. отмечено снижение указанного показателя.

Проведенный анализ коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е. позволил определить эффективность коммерческой деятельности магазина «Продукты» в части формирования и стимулирования спроса. В отношении планирования товарного предложения и обеспечения товарами, а также экономической эффективности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., напротив, отмечено снижение рассмотренных показателей, что определяет необходимость совершенствования коммерческой деятельности магазина «Продукты».

В качестве основных проблем коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., следует выделить:

- неудовлетворенность потребителей в полном объеме ассортиментом товаров, представленных в магазине;
- рост длительности обращения товарных запасов в магазине;
- невыполнение плана продаж;
- невыполнение плана поставок товаров.

Таким образом, посредством проведенного исследования, определена необходимость совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., которая отвечала бы основным целям и задачам деятельности магазина «Продукты», а также позволила бы достичь ожидаемых результатов коммерческой деятельности магазина.

### 3 РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МАГАЗИНА «ПРОДУКТЫ»

#### 3.1 Основные направления совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия

Ранее проведенное исследование позволило определить необходимость разработки направлений совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е. Разрабатываемое мероприятие должно быть направлено на комплексное совершенствование коммерческой деятельности магазина «Продукты», в связи с чем, предлагаются следующие направления:

- более глубокая дифференциация товаров;
- фокусирование на определенных группах потребителей;
- расширение масштабов деятельности.

Характеристика указанных направлений совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е. представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Характеристика направлений совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е.

Вид стратегии	Характеристика
1	2
Более глубокая дифференциация товаров	Суть дифференциации состоит в концентрации усилий организации на нескольких приоритетных ассортиментных группах товаров, пользующихся стабильно высоким спросом. Реализация рассматриваемого мероприятия может быть организована посредством изменения ассортимента продукции магазина, с помощью создания более широкого ассортимента определенных групп товаров. В качестве дополнительных товаров могут выступать имеющиеся группы продукции магазина, которые будут представлены в узком ассортименте. В целях реализации рассматриваемого мероприятия, необходимо провести детальный анализ ассортимента имеющихся товаров, в целях определения наиболее перспективных групп товаров, ассортимент которых будет расширен, а также неликвидных групп товаров, ассортимент которых будет сокращен или ликвидирован
Фокусирование на определенных группах потребителей	Рассматриваемое мероприятие основывается на выборе определенного сегмента отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ. Рассматриваемое мероприятие предполагает фокусирование на определенной группе потребителей, в качестве которых может выступать работоспособное население среднего возраста со средним и высоким уровнем дохода. В рамках рассматриваемого мероприятия, должен быть осуществлен пересмотр ассортимента товаров, а также ценовая политика, которая будет полностью отвечать запросам целевой группы потребителей.

1	2
Расширение масштабов деятельности	Рассматриваемое мероприятие предполагает расширение коммерческой деятельности магазина «Продукты» за счет увеличения торговой площади организации, или открытия дополнительной торговой точки. Указанное мероприятие обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ торгового предприятия за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производственной деятельности, осуществления постоянных нововведений.

В целях выбора наиболее приемлемого для ИП Макагон Т.Е. мероприятия, направленного на совершенствование коммерческой деятельности, в таблице 21 представлена качественная оценка предложенных альтернатив.

Таблица 21 – Качественная оценка альтернативных направлений совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е.

Критерии оценки	Альтернативные направления совершенствования коммерческой деятельности		
	Более глубокая дифференциация товаров	Фокусирование на определенных группах потребителей	Расширение масштабов деятельности
Цель	Изменение ассортимента товаров, посредством его специализации	Ориентация на определенную целевую группу	Расширение масштабов деятельности, увеличение клиентской базы
Механизм реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ ассортимента;</li> <li>- определение групп товаров, пользующихся наибольшим спросом;</li> <li>- исследование предложений поставщиков в отношении расширения ассортимента определенных групп товаров;</li> <li>- изменение ассортимента товаров, исходя из результатов проведенного анализа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- исследование объема продаж по группам потребителей;</li> <li>- определение группы потребителей, приносящих наибольший доход;</li> <li>- исследование предпочтений выбранной группы потребителей;</li> <li>- изменение ассортимента товаров, исходя из предпочтений выбранной группы потребителей;</li> <li>- пересмотр ценовой политики, в целях достижения ее соответствия финансовым возможностям выбранной группы потребителей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение способа расширения масштабов деятельности: открытие дополнительной торговой точки, расширение торговой площади, посредством строительства или аренды помещений;</li> </ul>
Потребность в ресурсах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персонал;</li> <li>- финансовые ресурсы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персонал;</li> <li>- финансовые ресурсы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персонал;</li> <li>- финансовые ресурсы;</li> <li>- торговые площади;</li> </ul>

В целях количественной оценки представленных альтернативных вариан-



тов, проведен количественный анализ предложенных альтернатив, посредством выбора набора критериев оценки. Для каждого критерия определена его значимость в долях (общая сумма долей составляет «1»). Оценка проведена по пятибалльной шкале: чем выше балл, тем более приемлемо рассматриваемое мероприятие для ИП Макагон Т.Е.. Итоговой оценкой, является взвешенная оценка, которая определена как произведение веса и баллов. Результаты оценки представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Количественная оценка альтернативных вариантов совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е.

Критерии оценки	Вес (доля)	Более глубокая дифференциация товаров		Фокусирование на определенных группах потребителей		Расширение масштабов деятельности	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Финансовые затраты	0,25	5	1,25	4	1,0	3	0,75
Временные затраты	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Трудовые затраты	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Финансовые результаты	0,25	4	1,0	4	1,0	5	1,25
Влияние на уровень спроса	0,2	3	0,6	4	0,8	5	1,0
<b>Итого</b>	<b>1,0</b>	<b>20</b>	<b>4,05</b>	<b>18</b>	<b>3,7</b>	<b>18</b>	<b>3,75</b>

Представленные результаты количественной оценки альтернативных вариантов совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е. позволили определить, что наиболее приемлемым для магазина «Продукты» направлением, является более глубокая дифференциация товаров.

Ожидаемыми результатами реализации указанного направления совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., являются:

- совершенствование ассортимента продукции;
- расширение клиентской базы;
- увеличение финансовых результатов;
- рост доли рынка;
- повышение уровня конкурентоспособности.

Необходимость реализации предложенного мероприятия подтверждается результатами ранее проведенного исследования. Так, проведенная оценка конкурентоспособности магазина «Продукты» и его основных конкурентов (магазин «Семерочка» и магазин «Сибиряк») показала, что наибольшим уровнем конкурентоспособности обладает магазин «Семерочка». Низкими показателями конкурентоспособности магазина «Продукты» являются характеристики товаров магазина, в частности, торговые марки и широта ассортимента. Реализация мероприятия, направленного на более глубокую дифференциацию товаров ИП Макагон Т.Е. позволит расширить ассортимент товаров магазина «Продукты», а также усовершенствовать перечень торговых марок, представленных на территории магазина.

Также ранее проведенное исследование позволило определить, что к категории «Звезды» (товары, имеющие наибольшую долю рынка и наибольшие темпы роста рынка) не относится ни одна из групп товаров, представленных на территории магазина «Продукты». При этом к категориям «Трудные дети» (товары, имеющие наиболее высокие темпы роста, но низкую долю рынка) и «Собаки» (товары, обладающие низкими темпами роста рынка и низкой долей рынка) относятся несколько групп товаров, представленных на прилавках магазина «Продукты». Так, результаты проведенного исследования позволили определить необходимость совершенствования торгового ассортимента магазина «Продукты». Более глубокая дифференциация товаров, относящихся к категории «Дойные коровы» позволит повысить их долю рынка и достичь более высоких темпов роста рынка. Сокращение объема закупки товаров, относящихся к категории «Собаки» позволит оптимизировать ассортимент товаров магазина «Продукты» и достичь более высокой удовлетворенности объемом и структурой товаров у потребителей.

Таким образом, предложенное мероприятие позволит комплексным образом воздействовать на коммерческую деятельность ИП Макагон Т.Е. и достичь более высоких финансовых показателей, а также позволит создать новые конкурентные преимущества, в качестве которых выступают: широта и глубина ас-

ассортимента товаров, доля рынка, потребительский спрос, а также закупочная деятельность.

Суть предложенного мероприятия состоит в концентрации организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте. Реализация мероприятия может быть возможна посредством изменения ассортимента продукции магазина, посредством создания широкого ассортимента определенных групп товаров, а качестве дополнительных товаров могут выступать имеющиеся группы продукции магазина, которые будут представлены в узком ассортименте.

В целях реализации мероприятия, необходимо провести детальный анализ ассортимента имеющихся товаров, в целях определения наиболее перспективных групп товаров, ассортимент которых будет расширен, а также неликвидных групп товаров, ассортимент которых будет сокращен или ликвидирован

Основным мероприятиям, направленным на совершенствование коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., являются:

- анализ ассортимента;
- определение групп товаров, пользующихся наибольшим спросом;
- исследование предложений поставщиков в отношении расширения ассортимента определенных групп товаров;
- изменение ассортимента товаров, исходя из результатов проведенного анализа.

На основе представленных мероприятий, сформирован план реализации мероприятия у ИП Макагон Т.Е. (таблица 23).

Таким образом, период подготовки к реализации мероприятия: 01.03.2020 – 30.04.2020 г. В целях повышения эффективности реализации предложенного мероприятия, следует прибегнуть к помощи сотрудников специализированной организации, что позволит сократить временные расходы на реализацию мероприятия, а также достичь поставленных целей и задач. При этом общий контроль над реализацией мероприятия, возложен на директора магазина.

Таблица 23 – План реализации мероприятия у ИП Макагон Т.Е.

Мероприятия	Цель	Задачи	Действия	Период реализации	Исполнители
Анализ ассортимента	Определение конкурентных и неликвидных групп товаров	- определение темпа роста и доли рынка групп товаров; - выявление причин высокой конкурентоспособности и неликвидности товаров;	- сбор информации об объемах продаж у ИП Макагон Т.Е. по группам товаров; - сбор информации об объемах продаж на рынке г. Благовещенска по группам продовольственных товаров; - расчет необходимых показателей; - построение матрицы БКГ; - использование дополнительных методов анализа ассортимента;	01.03.2020 – 14.03.2020	Сотрудники специализированной организации
Определение групп товаров, пользующихся наибольшим спросом	Расширение ассортимента групп товаров, пользующихся наибольшим спросом	- совершенствование ассортимента магазина; - рассмотрение возможности изменения ценовой политики; - рассмотрение возможности смены поставщиков;	- подведение итогов анализа ассортимента товаров;	15.03.2020 – 20.03.2020	Сотрудники специализированной организации
Исследование предложений поставщиков в отношении расширения ассортимента определенных групп товаров	Расширение ассортимента групп товаров, пользующихся наибольшим спросом	- формирование ассортимента, соответствующего потребностям потребителей;	- исследование ассортимента товаров, предлагаемых поставщиками; - анализ предлагаемого ассортимента; - выбор групп товаров, которые будут представлены в магазине	21.03.2020 – 31.03.2020	Директор магазина, совместно с сотрудниками специализированной организации
Изменение ассортимента товаров, исходя из результатов проведенного анализа	Совершенствование ассортимента товаров, в целях увеличения потребительского спроса	- сокращение неликвидных групп товаров; - расширение линейки товаров, пользующихся наибольшим спросом;	- выбор товарных позиций, которые будут пользоваться наименьшим спросом и сокращение объема их закупок; - ликвидация групп товаров с наименьшим и нестабильным спросом; - расширение линейки групп товаров, пользующихся наибольшим спросом;	09.04.2020 – 30.04.2020	Директор магазина, совместно с сотрудниками специализированной организации

Ранее проведенный анализ объемов продаж у ИП Макагон Т.Е. позволил определить, что к категории «Звезды» (группы продукции, имеющие наибольший темп роста и наибольшую долю рынка) нельзя отнести ни одну группу продукции. При этом к категории «Дойные коровы» относятся консервы и мясная продукция, указанные группы продовольственных товаров характеризуются высокой долей рынка и сравнительно небольшими темпами роста рынка. Таким образом, в рамках отчета, предлагается расширить ассортимент указанных групп товаров. К категории «Собаки» относятся хлебобулочные изделия, безалкогольные напитки, молочная продукция и бакалейные товары. Указанная группа продукции характеризуется сравнительно низкими темпами роста и небольшой долей рынка. В рамках мероприятия, предлагается сократить вдвое объем закупок указанных групп товаров.

Таким образом, предложенное мероприятие отразится на закупочной деятельности магазина «Продукты» (в части изменения объема и структуры закупок товаров), ассортименте товаров магазина (в части изменения ассортимента товаров, посредством более глубокой дифференциации продукции, пользующейся наибольшим спросом: консервы и мясная продукция), результатах реализации коммерческой деятельности (в части достижения наибольшего удовлетворения потребительского спроса на товары магазина «Продукты», что приведет к росту доходов и прибыли ИП Макагон Т.Е.).

### **3.2 Экономическая эффективность совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия**

В целях реализации мероприятия, предложено сократить объем закупок хлебобулочных изделий, безалкогольных напитков, молочной продукции и бакалейных товаров в два раза. На разницу между объемом закупок в предыдущий и текущий периоды времени, предлагается закупить дополнительный объем консервов и мясной продукции. При этом планируется увеличение объема закупок товаров, помимо групп товаров, относящихся в группе «Собаки» на 30 %. Объемы закупочной деятельности ИП Макагон Т.Е. до и после реализации мероприятия представлены в таблице 24. Таким образом, после реализации

мероприятия, объем закупок хлебобулочных изделий, безалкогольных напитков, молочной продукции и бакалейных сократится на 50 %.

Таблица 24 - Объемы закупочной деятельности ИП Макагон Т.Е. до и после реализации мероприятия

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.		Изменения показателей	
	2018 г.	после реализации мероприятия	абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
Объем закупок, всего	4798,92	5985,87	1186,95	24,73
в том числе:				
- соки	486,12	631,96	145,84	30,00
- плодовоовощная продукция	405,84	527,59	121,75	30,00
- рыбная продукция	562,36	731,07	168,71	30,00
- мясная продукция	594,23	1320,08	725,85	122,15
- консервы	352,88	1006,32	653,44	185,17
- безалкогольные напитки	214,47	107,24	-107,24	-50,00
- бакалейные товары	593,98	296,99	-296,99	-50,00
- колбасные изделия	712,63	926,42	213,79	30,00
- хлебобулочные изделия	398,57	199,29	-199,29	-50,00
- молочная продукция	477,84	238,92	-238,92	-50,00

При этом планируется рост объема закупок консервов и мясной продукции соответственно на 725,85 тыс. руб. (122,15 %) и на 653,44 тыс. руб. (185,17 %). Планируемый объем продаж продукции ИП Макагон Т.Е. после реализации мероприятия, определен на основе торговой наценки на товары в магазине (таблица 25).

Таблица 25 – Торговая наценка на товары у ИП Макагон Т.Е.

Группы товаров	Торговая наценка, %
Соки	19,83
Плодовоовощная продукция	23,55
Рыбная продукция	14,88
Мясная продукция	15,84
Консервы	30,10
Безалкогольные напитки	48,28
Бакалейные товары	25,39
Колбасные изделия	18,87
Хлебобулочные изделия	31,11
Молочная продукция	18,96

Планируемый объем продаж продукции ИП Макагон Т.Е. после реализа-

ции мероприятия, представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Планируемый объем продаж продукции ИП Макагон Т.Е. после реализации мероприятия

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.		Изменения показателей	
	2018 г.	после реализации мероприятия	абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
Объем продаж, всего	5878,32	7332,24	1453,92	24,73
в том числе:				
- соки	582,54	757,30	174,76	30,00
- плодовоовощная продукция	501,42	651,85	150,43	30,00
- рыбная продукция	646,03	839,84	193,81	30,00
- мясная продукция	688,35	1529,17	840,82	122,15
- консервы	459,10	1309,24	850,14	185,17
- безалкогольные напитки	318,02	159,01	-159,01	-50,00
- бакалейные товары	744,78	372,39	-372,39	-50,00
- колбасные изделия	847,07	1101,19	254,12	30,00
- хлебобулочные изделия	522,58	261,29	-261,29	-50,00
- молочная продукция	568,43	284,22	-284,22	-50,00

Таким образом, объем продаж у ИП Макагон Т.Е. после реализации мероприятия, увеличится на 1 453,92 тыс. руб. (24,73 %). Указанное увеличение будет достигнуто в основном за счет роста объемов продаж мясной продукции на 840,82 тыс. руб. (122,15 %) и консервов на 850,14 тыс. руб. (185,17 %). Также ожидается рост объемов продаж соков, плодовоовощной и рыбной продукции, а также колбасных изделий. В отношении остальных групп продукции ИП Макагон Т.Е. ожидается сокращение объемов продаж, за счет снижения объема их закупок, в связи с недостаточным потребительским спросом в отношении такой продукции.

Экономические показатели реализации мероприятия, представлены в таблице 27.

Таблица 27 - Экономические показатели реализации мероприятия

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.		Изменения показателей	
	2018 г.	после реализации мероприятия	абсолютные, тыс. руб.	относительные, %
1	2	3	4	5
Товарооборот	5878,32	7332,24	1453,92	24,73
Себестоимость	4798,92	5985,87	1186,95	24,73

1	2	3	4	5
Прочие доходы	-	-	-	-
Прочие расходы	10,08	10,08	-	-
Прибыль до налогообложения	378	1336,29	958,29	в 3,54 раза больше
ЕНВД	48,42	48,42	-	-
Прибыль после уплаты налогов (чистая прибыль)	329,58	1287,87	958,29	в 3,91 раза больше

Таким образом, реализация предложенного мероприятия позволит увеличить прибыль после уплаты ЕНВД на 958,29 тыс. руб. (в 3,91 раза больше), а также позволит увеличить клиентскую базу и повысить уровень конкурентоспособности магазина «Продукты».

Предложенное мероприятие позволит не только увеличить финансовые результаты коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., а также достичь более высокого уровня конкурентоспособности, за счет расширения ассортимента товаров магазина «Продукты» и совершенствования закупочной деятельности исследуемого торгового предприятия. Указанные результаты реализации мероприятия, направленного на более глубокую дифференциацию товаров ИП Макагон Т.Е. относятся к экономическим результатам.

Помимо экономических результатов реализации предложенного мероприятия, ожидается социальный эффект, который выразится в повышении удовлетворенности потребителей товаров магазина «Продукты», за счет предложения им более широкого ассортимента товаров.

Также предложенное мероприятие имеет управленческую эффективность, которая выразится в комплексном совершенствовании закупочной деятельности и ассортиментной политики ИП Макагон Т.Е.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование теоретических основ организации коммерческой деятельности торгового предприятия позволило определить, что коммерческая деятельность торгового предприятия состоит из целого ряда торгово-организационных операций и управления ими. Основой осуществления данной деятельности являются теоретические и практические знания об организации и техники осуществления торговых операций.

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

В ходе исследования были рассмотрены методики анализа эффективности коммерческой деятельности торговых предприятий. Особое внимание было уделено методике Т.И. Николаевой, включающей группы следующих показателей: ассортимент товаров и его формирование, планирование товарного предложения и обеспечения товарами, формирование и стимулирование спроса, а также экономическая эффективность коммерческой деятельности.

Проведенный анализ рынка розничной торговли в городе Благовещенске позволил определить, что основными участниками рынка розничной торговли продовольственных товаров на указанной территории, являются: гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры, магазины у дома и другие торговые точки. Проведенный анализ указывает на присутствие в отрасли ряда довлеющих факторов: отрицательной динамики котировок национальной валюты, зарубежных санкций. Отечественный АПК также подвержен влиянию низкой уверенности потребителя в условиях снижения доходов.

Основными конкурентами магазина «Продукты», являются: магазин «Семерочка», а также магазин «Сибиряк». Указанные организации располагаются в непосредственной близости от магазина «Продукты», что создает до-

полнительную конкуренцию на рынке продовольственных товаров г. Благовещенска в рассматриваемом районе города. Также указанные магазины имеют схожий ассортимент товаров (основные группы продовольственных товаров), а также аналогичную ценовую политику (торговые организации придерживаются стратегии средних цен).

Проведенный анализ конкурентоспособности указанных организаций позволил определить, что наибольшим уровнем конкурентоспособности обладает магазин «Семерочка», конкурентным преимуществом которого, являются: продукт и цена. Наименьший уровень конкурентоспособности имеет магазин «Сибиряк». Таким образом, в целях повышения конкурентоспособности магазина «Продукты», следует разработать мероприятия, направленные на создание конкурентного преимущества организации.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ИП Макагон Т.Е. позволил определить рост объема продаж продукции у ИП Макагон Т.Е., что в основном обусловлено увеличением объема продаж мясной продукции, консервов, а также бакалейных товаров. Рост объемов продаж указанных групп продукции обусловлен увеличением потребительского спроса на них. При этом отмечено снижение потребительского спроса на безалкогольные напитки.

В целях группировки продукции, реализуемой у ИП Макагон Т.Е., исходя из их положения на рынке, относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа магазином доли на рынке, построена матрица БКГ. К категории «Звезды» (группы продукции, имеющие наибольший темп роста и наибольшую долю рынка) нельзя отнести ни одну группу продукции.

При этом к категории «Дойные коровы» относятся консервы и мясная продукция, указанные группы продовольственных товаров характеризуются высокой долей рынка и сравнительно небольшими темпами роста рынка. Продукция рассматриваемой группы способна принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста и является основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.

Также проведенное исследование позволило определить, что магазин «Продукты» занимает прочную позицию на рынке продукции быстрого питания, что определяется наличием стабильного потребительского спроса и стабильного дохода организации. При этом в целях достижения более высоких результатов деятельности, в организации следует разработать мероприятия, направленные на дальнейшее развитие деятельности исследуемого экономического субъекта.

В целях анализа эффективности коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., использована методика Т.И. Николаевой. Проведенный анализ позволил определить, что в анализируемом периоде в магазине «Продукты» предпринимались меры по совершенствованию коммерческой деятельности. Отмечена стабильность величины широты ассортимента товаров магазина «Продукты», при этом наблюдается увеличение глубины ассортимента товаров, за счет расширения количества реализуемых разновидностей товаров в магазине.

Также в ходе исследования выявлен рост индекса товарооборота, что обусловлено превышением темп роста фактического товарооборота ИП Макагон Т.Е. над плановым. При этом наблюдается снижение индекса выполнения плана закупок, что определяется отсутствием необходимости достижения планового уровня закупок товаров, в связи с наличием необходимого объема товаров на складе магазина «Продукты», способного удовлетворить потребительский спрос. При этом отрицательной тенденцией является увеличение периода оборачиваемости товаров ИП Макагон Т.Е., что является следствием наличия чрезмерного объема товаров на территории магазина «Продукты» и позволяет судить о неэффективной системе складской и закупочной логистики организации. При этом следует отметить рост показателя ритмичности.

В рамках анализа коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., проведен опрос потребителей товаров магазина «Продукты», в целях определения удовлетворенности потребителей объемом и структурой товарного ассортимента магазина. Проведенный опрос показал, что 71 % потребителей товаров магазина «Продукты» в 2018 г. удовлетворены объемом и структурой товарного ас-

ассортимента. Таким образом, 29 % опрошенных не в полной мере удовлетворены ассортиментной политикой торговой организации.

Также в ходе анализа определена эффективность коммерческой деятельности в части формирования и стимулирования спроса, что привело к росту валового дохода и прибыли ИП Макагон Т.Е.

В качестве основных проблем коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е., определены:

- неудовлетворенность потребителей в полном объеме ассортиментом товаров, представленных в магазине;
- рост длительности обращения товарных запасов в магазине;
- невыполнение плана продаж;
- невыполнение плана поставок товаров.

В рамках бакалаврской работы, предложены следующие направления совершенствования коммерческой деятельности ИП Макагон Т.Е.:

- более глубокая дифференциация товаров;
- фокусирование на определенных группах потребителей;
- расширение масштабов деятельности.

Проведенный анализ предложенных альтернатив позволил определить, что наиболее приемлемым для ИП Макагон Т.Е. мероприятием, направленным на совершенствование коммерческой деятельности, является более глубокая дифференциация товаров. Суть предложенного мероприятия состоит в концентрации организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте. Реализация мероприятия может быть возможна посредством изменения ассортимента продукции магазина, посредством создания широкого ассортимента определенных групп товаров, а качестве дополнительных товаров могут выступать имеющиеся группы продукции магазина, которые будут представлены в узком ассортименте.

В рамках мероприятия, предложено расширить ассортимент товаров, пользующихся наибольшим спросом: консервы и мясная продукция. При этом

предполагается сокращение объема закупки товаров, пользующихся невысоким и нестабильным спросом. Так, предложено сократить объем закупок хлебобулочных изделий, безалкогольных напитков, молочной продукции и бакалейных товаров в два раза. Также планируется увеличение объема закупок соков, плодоовощной и рыбной продукции на 30 %.

В целях повышения эффективности реализации предложенного мероприятия, предложено прибегнуть к помощи сотрудников специализированной организации, что позволит сократить временные расходы на реализацию мероприятия, а также достичь поставленных целей и задач. При этом общий контроль над реализацией мероприятия, возложен на директора магазина. Объем продаж у ИП Макагон Т.Е. после реализации мероприятия, увеличится на 1 453,92 тыс. руб. (24,73 %). Указанное увеличение будет достигнуто в основном за счет роста объемов продаж мясной продукции на 840,82 тыс. руб. (122,15 %) и консервов на 850,14 тыс. руб. (185,17 %). Также ожидается рост объемов продаж соков, плодоовощной и рыбной продукции, а также колбасных изделий. В отношении остальных групп продукции ИП Макагон Т.Е. ожидается сокращение объемов продаж, за счет снижения объема их закупок, в связи с недостаточным потребительским спросом в отношении такой продукции. Также реализация предложенного мероприятия позволит увеличить прибыль после уплаты ЕНВД на 958,29 тыс. руб. (в 3,91 раза больше), а также позволит увеличить клиентскую базу и повысить уровень конкурентоспособности магазина «Продукты».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Атяшев, М.О. Совершенствование коммерческой деятельности организаций торговли в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры / М.О. Атяшев // Инновационная наука. – 2016. - № 4. – С. 33 – 34.
- 2 Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанастев. - М.: Финстатинформ, 2015. – 322 с.
- 3 Абрютина, А.В. Экономический анализ торговой деятельности / А.В. Абрютина. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 416 с.
- 4 Белоусова, Н.А. Специфика коммерческой деятельности на торговых предприятиях / Н.А. Белоусова, Я.Ю. Радюкова // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - № 4 (050). - С. 33 - 35.
- 5 Белоусова, С.Н. Маркетинг: учебное пособие / С.Н. Белоусова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 314 с.
- 6 Бойкова, Ю.М. Повышение эффективности деятельности предприятий торговли на потребительском рынке / Ю.М. Бойкова // Общество. Среда. Развитие. – 2017. - № 2. – С. 31 – 34.
- 7 Бузукова, Е.А. Ассортимент розничного магазина: методы анализа и практические советы / Е.А. Бузукова. - СПб.: Питер, 2016. – 423 с.
- 8 Васюта, В.Б. Анализ эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятия / В.Б. Васюта, В.В. Васюта // Экономика: реалии времени. – 2016. - № 4. – С. 76 – 82.
- 9 Виноградова, С.Н. Организация и технология торговли: учебник. - Мн.: Высшая школа, 2016. – 223 с.
- 10 Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградов, О.В. Пигунова. - Минск: Высшая школа, 2015. – 134 с.
- 11 Гражданский кодекс [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».
- 12 Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. - СПб.:

Изд-во СПбУЭФ, 2017. – 324 с.

13 Гуняков, Ю.В. Коммерция. Теория коммерческой деятельности / Ю.В. Гуняков. – М.: Юрайт, 2016. – 354 с.

14 Дорожкина, Н.И. Разработка организационно-экономического механизма формирования резервов проектирования процессов повышения эффективности деятельности торгового предприятия / Н.И. Дорожкина, О.М. Шепелев // Социально-экономические явления и процессы. - 2017. - № 5. - С. 39 - 46.

15 Еремина, Е.В. Направления совершенствования коммерческой деятельности торговых предприятий / Е.В. Еремина // Фундаментальные исследования. – 2018. - № 8. – С. 47 – 50.

16 Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбучиянц. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 348 с.

17 Журова, Л.И. Методы оценки эффективности коммерческой деятельности / Л.И. Журова, А.А. Андреева // Экономика и менеджмент предприятия. – 2017. - № 3. – С. 146 – 153.

18 Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О.М. Калиева, М.С. Разумова // Молодой ученый. – 2016. - № 3. – С. 153 – 158.

19 Кузин, И.В. Обзор теоретических подходов к определению сущности коммерческой деятельности / И.В. Кузин // Экономические исследования и разработки. – 2016. - № 3. – С. 71 – 77.

20 Лебедева, С. Н. Экономика торгового предприятия: учебное пособие / С.Н. Лебедева, Н.А. Казиначикова, А.В. Гавриков. Мн.: Новое знание, 2016. – 240 с.

21 Леонова, Ю.Г. Система показателей оценки эффективности торговой деятельности / Ю.Г. Леонова // Эффективность торговой деятельности. – 2015. - № 15. – С. 23 – 28.

22 Липсиц, И.И. Конкурентная стратегия фирмы. Вопросы экономики / И.И. Липсиц. М.: Юрайт, 2015. – 326 с.

23 Мареева, А.К. Анализ коммерческой деятельности предприятий / А.К.

Мареева // Проблемы развития современной экономики. – 2016. - № 8. – С. 40 – 43.

24 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 287 с.

25 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон № 146-ФЗ от 31.07.1998 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

26 Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности организаций / Т.И. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 4. - С. 65 - 74.

27 Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов [Электронный ресурс] :федеральный закон от 17.07.2009 г. №172-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

28 О безопасности пищевой продукции [Электронный ресурс]: технический регламент Таможенного союза ТР ТС 021/2011 от 09.12.2011 г. № 880. Доступ из справ. – правовой системы «Электронный вонд правовой и нормативно-технической документации».

29 Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 381-ФЗ от 28.12.2009 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

30 Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии [Электронный ресурс] :постановление правительства Российской Федерации от 01.12.2009 г. № 982. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

31 Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров. Перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном представлении ему на период ремонта или замены



аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размеров, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 19.01.1998 г. № 55. Доступ из справ.– правовой системы «Консультант Плюс».

32 Об утверждении правил установления предельно допустимых розничных цен на отдельные виды социально-значимых продовольственных товаров первой необходимости, перечня отдельных видов социально-значимых продовольственных товаров первой необходимости, в отношении которых могут устанавливаться предельно допустимые розничные цены, и перечня отдельных видов социально значимых продовольственных товаров, за приобретение определенного количества которых хозяйствующему субъекту, осуществляющему торговую деятельность, не допускается выплата вознаграждения [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 15.06.2010 г. № 530. Доступ из справ.– правовой системы «Консультант Плюс».

33 О введении системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности на территории муниципального образования города Благовещенска [Электронный ресурс]: решение Благовещенской городской Думы от 29.11.2007 г. № 35/134. «Доступ из справ. – правовой системы «Электронный фонд правовой и технической документации».

34 О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

35 О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: закон от 07.02.1992 г № 2300-1. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

36 О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного (надзора) муниципального контроля [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ. Доступ

из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

37 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. - М. : Дашков и К°, 2016. – 254 с.

38 Петрова, А.А. Методы оценки эффективности коммерческой деятельности / А.А. Петрова // Инновационная наука. – 2015. - № 12. – С. 217 – 219.

39 Позубенкова, Э. И. Коммерческая деятельность: сущность и основные направления / Э.И. Позубенкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - № 13. - С. 191 – 195.

40 Полуниин, Л.В. Исследование системы оценки конкурентоспособности предприятий в инновационной региональной экономике / Л.В. Полуниин // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - № 9. - С. 131 - 137.

41 Румянцева, З.П. Менеджмент организации / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2015. – 315 с.

42 Снегирева, В.В. Розничный магазин: управление ассортиментом по товарным категориям / В.В. Снегирева. - СПб.: Питер, 2015. – 468 с.

43 Сутягин, В.Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - № 5. - С. 112 - 117.

44 Сысоева, С.В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С.В. Сысоева. – СПб.: Питер, 2016. - 285 с.

45 Теплова, Т. В. Управленческие решения: стратегия и тактика / Т.В. Теплова, - М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 2016. – 264 с.

46 Торговое дело: экономика, маркетинг, организация : учебник / под общ.ред. Л.А. Брагина, Т.П. Данько. М. : Инфра-М, 2016. – 268 с.

47 Третьяк, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Третьяк. - Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2015. – 126 с.

48 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

49 Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - № 10. - С. 110 - 114.

50 Федыко, В.П. Основы маркетинга / В.П. Федыко, Н.Г. Федыко. - Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 344 с.

51 Чкалова, О.В. Формирование и развитие розничной торговой сети / О.В. Чкалова. – М.: Юрайт, 2015. – 528 с.

52 Чернышова, О.Н. О мерах по укреплению финансовой устойчивости предприятия / О.Н. Чернышова, А.Ю. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. - 2017. - № 11. - С. 251 - 258.

53 Шибаршина, О.Ю. Анализ рынка розничной торговли продуктами питания в РФ / О.Ю. Шибаршина // Эпоха науки. - 2019. - № 19. - С. 74 - 78.

54 Шуляков, Л.В. исторические аспекты развития коммерческой деятельности / Л.В. Шуляков // Теория и практика коммерческой деятельности Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции студентов (бакалавров и магистрантов), аспирантов, молодых ученых и специалистов. - 2016. - № 4. - С. 54 - 57.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Результаты экспертных оценок поставщиков

Таблица А.1 – Экспертная оценка поставщика № 1 (поставщик мясной продукции АО «Мясокомбинат», г. Благовещенск)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Качество продукции	5	4	5	4,67
Ассортимент продукции	4	5	5	4,67
Длительность поставки товаров	5	5	5	5,00
Возможность внеплановых поставок	5	5	5	5,00
Цены	4	5	5	4,67
Сбои в поставках продукции	4	5	5	4,67
Итого	27	29	30	28,67

Таблица А.2 – Экспертная оценка поставщика № 2 (поставщик овощей и фруктов – ООО «Благовещенский молочный комбинат», г. Благовещенск)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Качество продукции	5	5	5	5,00
Ассортимент продукции	5	5	5	5,00
Длительность поставки товаров	5	5	5	5,00
Возможность внеплановых поставок	5	4	5	4,67
Цены	5	4	4	4,33
Сбои в поставках продукции	5	5	5	5,00
Итого	30	28	29	29,00

Таблица А.3 – Экспертная оценка поставщика № 4 (поставщик муки – ООО «АгроСервер», г. Хабаровск)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Качество продукции	5	5	5	5,00
Ассортимент продукции	5	4	4	4,33
Длительность поставки товаров	4	4	4	4,00
Возможность внеплановых поставок	4	5	4	4,33
Цены	4	5	5	4,67
Сбои в поставках продукции	4	5	4	4,33
Итого	26	28	26	26,67