

**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  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

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

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему Организация закупок, поставок, продажи товаров и оказание услуг на  
предприятии (на примере ООО «Эй-Пи Трейд»)

Исполнитель  
студент группы 675-об

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

М. В. Шибалова

Руководитель  
доцент, канд. эк. наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Е. С. Рычкова

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

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 Рычкова Е. С.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_

### З А Д А Н И Е

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента

Шибаловой Марины Валерьевны

1. Тема выпускной бакалаврской работы Организация закупок, поставок, продажи товаров и оказание услуг на предприятии (на примере ООО «Эй-Пи Трейд»)

(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе теоретические, литературные, статистические источники, бухгалтерские и финансовые отчеты предприятия ООО «Эй-Пи Трейд», нормативно-правовые акты

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов Теоретические основы организации закупок, поставок и продажи товаров на коммерческом предприятии; Исследование процесса организации закупок и продажи товаров в ООО «Эй-Пи Трейд»; Совершенствование организации закупок, поставок, продажи товаров и оказания услуг в ООО «Эй-Пи Трейд

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 66 с., 18 таблиц, 8 рисунков, 40 источников

6. Дата выдачи задания 03.02. 2020 г.

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта) Рычкова Евгения Сергеевна, доцент, кандидат экономических наук

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 03.02. 2020 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 66 с., 18 таблиц, 8 рисунков, 40 источников.

### ЗАКУПКИ, ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ, ОРГАНИЗАЦИЯ ПОСТАВОК, ТОВАРООБОРОТ, ПОСТАВЩИК, ПОСТРЕДНИК

Цель выполнения выпускной квалификационной работы – анализ, определение проблем организации закупок, поставок, продажи и оказания услуг на предприятии ООО «Эй-Пи Трейд» и поиск путей по их совершенствованию.

Объект выпускной работы - предприятие оптовой торговли ООО «Эй-Пи Трейд»,

Предмет – экономические отношения в процессе закупки, продажи и поставки товаров ООО «Эй-Пи Трейд».

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты по теме «Основы организации закупок, поставок и продажи товаров на коммерческом предприятии»: закупки в торговле: понятие, методы и формы; организация закупок товаров как основной элемент коммерческой деятельности; организация поставки и продажи товаров на предприятии оптовой торговли.

Во второй главе представлена краткая организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Эй-Пи Трейд», анализ основных финансовых показателей предприятия, анализ деловой активности и анализ показателей, имеющих отношение к закупочной и сбытовой деятельности.

В третьей главе перечислены пути совершенствования системы закупки, поставки, продажи товаров и оказания услуг в ООО «Эй-Пи Трейд».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы организации закупок, поставок и продажи товаров на коммерческом предприятии	7
1.1 Закупки в торговле: понятие, методы и формы	7
1.2 Организация закупок товаров как основной элемент коммерческой деятельности	10
1.3 Организация поставки и продажи товаров на предприятии оптовой торговли.	19
2 Исследование процесса организации закупок и продажи товаров в ООО «Эй-Пи Трейд»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Эй-Пи Трейд»	26
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Эй-Пи Трейд»	33
2.3 Анализ организации закупок, продажи и поставки товаров в ООО «Эй-Пи Трейд»	39
3 Совершенствование организации закупок, поставок, продажи товаров и оказания услуг в ООО «Эй-Пи Трейд»	51
3.1 Мероприятия по оптимизации системы закупки, поставки и продажи товаров на предприятии	51
3.2 Мероприятия по улучшению системы оказания услуг на предприятии	55
Заключение	59
Библиографический список	61

## ВВЕДЕНИЕ

Закупочная деятельность является основой коммерческой деятельности: предприятия на собственные средства закупают товар, который затем преобразуют в прибыль.

Основной задачей закупочной работы является выгодное приобретение продукции в целях удовлетворения потребительского спроса. Коммерческий риск может быть снижен грамотно организованной закупочной деятельностью и системой продаж на предприятии.

В настоящее время коммерческие организации имеют множество источников закупки, свободу выбора партнеров и ценообразования, что дает возможность предприятиям повышать свою конкурентоспособность на рынке и обеспечивать стабильную прибыль за счет разницы между ценами закупки и продажи.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что совершенствование закупочной и сбытовой деятельности способствует росту эффективности коммерческой деятельности предприятия. В настоящее время очень важно поддерживать прочные и стабильные коммерческие связи, необходимые для успешного функционирования предприятий торговли.

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие оптовой торговли ООО «Эй-Пи Трейд», предметом – экономические отношения в процессе закупки, продажи и поставки товаров ООО «Эй-Пи Трейд».

Целью бакалаврской работы является определение проблем организации закупок, поставок, продажи и оказания услуг на предприятии ООО «Эй-Пи Трейд».

Для достижения поставленной цели необходимо достижение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты организации закупок, поставок, продаж и оказания услуг предприятия;

- провести анализ финансово-экономической деятельности предприятия;
- проанализировать закупочную и сбытовую деятельность предприятия;
- выявить пути совершенствования организации закупок, поставок, продаж и оказания услуг предприятия.

В выпускной работе были использованы такие источники как: научная и учебно-методическая литература, учебные пособия по организации коммерческой деятельности и экономике организации, электронные ресурсы и статьи.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК И ПРОДАЖИ ТОВАРОВ НА КОММЕРЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Закупки в торговле: понятие, методы и формы

Закупочная работа является основой коммерческой деятельности в торговле. С нее начинается коммерческая работа. Чтобы продать товар покупателю и получить прибыль, необходимо располагать товаром.

Оптовые закупки товаров осуществляется на рынках «бизнес для бизнеса» с целью осуществления дальнейшей перепродажи товаров конечным потребителям.

В процессе развития коммерческой деятельности менялась характеристика понятия «закупки». Эволюция закупок имеет четыре стадии и представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика стадий эволюции закупок<sup>1</sup>

Стадия	Определение	Характеристика
1	2	3
Пассивная	Подразделение «Закупки» не имеет стратегической направленности и в основном реагирует на потребности других подразделений организации	Большая доля времени на фиксированные рутинные операции; функциональные и индивидуальные взаимоотношения имеют низкий приоритет; выбор поставщиков базируется на цене и доступности
Независимая	Подразделение «Закупки» использует современные методы и процедуры, однако его стратегическая направленность независима от корпоративной стратегии компании	Закупочная деятельность базируется в основном на сокращении затрат и усилении дисциплины поставок; координационные связи установлены между закупками и техническим подразделениями; топ-менеджмент осознает важность профессионального развития; топ-менеджмент осознает возможности вклада подразделения закупок в увеличение прибыльности бизнеса компании
Поддерживающая	Подразделение «Закупки» поддерживает корпоративную стратегию компании за счет методов управления закупками и продуктов, которые усиливают конкурентную позицию фирмы	Персонал подразделения закупок включается в команды управления продажами; поставщики рассматриваются как ресурс с акцентом на опыт, мотивацию и взаимоотношения; рынки, продукты и поставщики постоянно отслеживаются и анализируются

<sup>1</sup> Сергеев, В. И. Логистика снабжения: учебник для среднего профессионального образования. М. 2020. С. 25

1	2	3
Инте- гратив- ная	Стратегия закупок полностью интегрирована в корпоративную стратегию фирмы и составляет часть общего стратегического плана	Налажены межфункциональное обучение и переподготовка исполнительного персонала подразделения закупок; установлены постоянно действующие коммуникационные связи закупок с другими подразделениями компании; фокус профессионального развития закупок ориентирован на стратегические элементы корпоративного плана; измерение эффективности закупок связано с их вкладом в успех компании

В настоящее время фондовое распределение товаров, система централизованного прикрепления к определенным поставщикам, жесткая регламентация поставок по заранее определенным государственным ценам сменились рыночными отношениями. Поэтому оптовые закупки на сегодняшний день характеризуются максимальной свободой в плане выбора контрагентов и ценообразования, а также саморегулированием процессов закупки и поставки товаров, множественностью поставщиков и наличием конкуренции. Оптовые закупки презюмируют полную экономическую ответственность сторон, инициативу и самостоятельность в вопросах осуществления закупок товаров.

Осуществление закупок – одна из важнейших функций в каждой фирме. В тактическом плане закупочная деятельность направлена на избежание дефицита или отсутствия необходимой продукции, в стратегическом – на процесс управления закупками, на связи и взаимодействия с другими подразделениями компании и внешними поставщиками, на планирование и разработку новых закупочных схем, методов и т.д.

Закупки можно осуществлять несколькими методами, такими как:

- закупка товаров одной партией (простота оформления документов, гарантии поставки всей партии, повышенные торговые скидки, небольшой документооборот.);

- регулярная закупка мелкими партиями (ускоряется оборачиваемость капитала, товары оплачиваются по мере поступления на склад, производится

сокращение необходимых складских помещений, уменьшение арендной платы, небольшой документооборот, связанный с заказом товаров);

- получение товаров по мере необходимости (отсутствие жестких обязательств по покупке определенного количества товаров, возможность корректировки договора о заказе, ускоренный оборот капитала, минимальный документооборот, связанный с осуществлением связи с поставщиком, необходимость минимального количества складских помещений).

Существуют различные методики оптовых закупок на предприятии. Анализ методик оптовых закупок показал, что две из них не предусматривают оценку эффективности закупочной работы предприятия в целом. Модель закупочной деятельности выглядит следующим образом (Таблица 2):

Таблица 2 - Методики оптовых закупок<sup>2</sup>

№ этапа	Автор методики		
	Ф. Г. Панкратов Н.Ф. Солдатова	Ф. П. Половцева	Л. В. Осипова, И. М. Синяева
1	2	3	4
1 этап	Изучение и прогнозирование покупательского спроса	Выявление спроса покупателей (предусматривается исследование рынка товаров)	Определение потребности
2 этап	Выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров	Формирование номенклатуры товаров (осуществляется с учетом выявленной потребности в ассортименте, количестве и качестве продукции)	Составление спецификации
3 этап	Организация рациональных хозяйственных связей с поставщиками товаров	Принятие целевых решений по закупке и поставке товаров на основе информации 1 и 2 этапов	Разработка списка возможных поставщиков
4 этап	Организация и технология закупок непосредственно у производителей товаров, посредников, на товарных биржах, у импортеров и других поставщиков	Выбор поставщиков продукции (предопределяется изучением рынка закупок, критериями оценок реальных и потенциальных возможностей поставщиков)	Выбор наиболее выгодного поставщика

<sup>2</sup> Федорова Н. В. Анализ методик эффективности оптовых закупок коммерческого предприятия. 2015. № 5. С. 398

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
5 этап	Организация учета и контроля за оптовыми закупками	Управление технологическими процессами (прием, складирование, обеспечение сохранности потребительских свойств, подача товаров к местам продажи)	Ведение переговоров
6 этап	-	Экономическая эффективность (устанавливается на основе издержек обращения и прибыли от продажи продукции)	Заключение контракта
7 этап	-	-	Взаимодействие поставщика и покупателя в процессе закупки
8 этап	-	-	Удовлетворение потребности

Таким образом закупочная деятельность является процессом предоставления всех товаров в нужные сроки и в требуемых объемах, которые необходимы для нормального функционирования предприятия.

## 1.2 Организация закупок товаров как основной элемент коммерческой деятельности

Для эффективного осуществления закупочной деятельности необходимо выбрать проверенного поставщика, который сможет осуществлять свою деятельность в соответствии с договором поставки и будет поставлять предприятию товары в необходимом количестве и высокого качества в нужное место точно в срок. Поставщик обязан относиться со всей ответственностью к своим обязанностям, а также поставлять товары по выгодной цене.<sup>3</sup>

Выделяют следующие задачи закупочной деятельности:

- регулирование потребности в запасах ресурсов;
- поиск надежных поставщиков;
- установления сроков и количество поставок;
- контроль над качеством, количеством и сроками поставляемой продукции.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Бондаренко О.Д. Особенности организации закупок на торговом предприятии. 2017. № 9. С. 640

<sup>4</sup> Курбатова, А. Н. Основы закупочной деятельности. 2018. № 5. С. 143

Функциями закупочной деятельности являются:

- налаживание контакта с поставщиками, снабженческо-сбытовыми предприятиями, органами государственного управления;
- регулирование согласованной работы цехов по производству продукции со службами снабжения и аппаратом управления, которые в свою очередь будут контролировать поступление на производства необходимых ресурсов.

При соблюдении предприятием всех аспектов и правил организации закупочной деятельности будет обеспечена высокая эффективность работы на производстве, а также повысится конкурентоспособность предприятия.<sup>5</sup> Если оптовые закупки будут работать системно и бесперебойно, то с помощью них можно добиться следующих результатов:

- ассортимент предприятия имеет высокий спрос у потребителей и имеет сбалансированную структуру;
- возможность влияния на производителей с учетом предпочтений потребителей;<sup>6</sup>
- снижение рисков, связанных с хранением, перевозкой и распределением товаров;
- формирование доходов, покрывающих все расходы предприятия и приносящих необходимую прибыль.

Эксперты разделяют закупочную деятельность на три блока:

- подготовительные операции по закупке включают в себя изучение рынка поставщиков и других источников поступления продукции, составление договора с перечислением условий, предъявляемых поставщикам и выбор подходящих поставщиков;
- непосредственно закупка товаров включает в себя заключение договоров с поставщиками, оформление заявок на поставку, определение ассортимента поставляемой продукции, управление закупочной деятельностью,

---

<sup>5</sup> Курбатова, А. Н. Основы закупочной деятельности. 2018. № 5. С. 144

<sup>6</sup> Бондаренко О.Д. Особенности организации закупок на торговом предприятии. 2017. № 9. С. 641

транспортировкой, приемкой, складированием товара, оплата полученной продукции;<sup>7</sup>

- операции, осуществляемые после закупки и получения товаров, такие как проверка выполнения договорных условий, взимание штрафов и предъявление санкций за нарушение ведения закупочной деятельности.<sup>8</sup>

Товародвижение, процесс купли-продажи и транспортировка продукции от производителя к покупателю носит название товароснабжения. Коммерция-основа купли-продажи и всех взаимоотношений, находящихся внутри данного вида соглашения.

Для эффективной организации закупок необходимо определиться с ее централизацией, либо децентрализацией.

При выборе централизованной системы закупок на предприятии выделяется независимое подразделение. Данное разделение может распространяться на любые уровни управления компании включая самые верхние уровни. В результате может быть принято решение о введении новой должности – исполнительного вице-президента по закупкам.

Децентрализация представляет собой делегирование обязанностей, связанных с закупочной деятельностью между некоторыми подразделениями предприятия.

Для избежания недостатков каждой из вышеупомянутых систем предприятия часто выбирают смешанную, или гибридную, службу закупок и тем самым сохраняют все достоинства, присущие как централизованной, так и децентрализованной системе.

Для сравнения и выбора определенного вида закупочной системы ниже приведена краткая характеристика каждой из них и некоторые особенности:

- гибридная модель имеет в своем составе центральную службу закупок, но при этом некоторые заинтересованные отделы также могут самостоятельно участвовать в организации закупочной деятельности; исходя из политики

---

<sup>7</sup> Курбатова, А. Н. Основы закупочной деятельности. 2018. № 5. С. 145

<sup>8</sup> Курбатова, А. Н. Основы закупочной деятельности. 2018. № 5. С. 145

предприятия разделение полномочий между центральной службой и подразделениями может отличаться;

- централизованная модель подразумевает наличие единой службы закупок, которая в одностороннем порядке принимает все решения о проведении всех операций по закупке. В качестве исключения служат незначительные закупки, которые могут осуществляться по своему усмотрению определенными сотрудниками;

- при выборе децентрализованной системы все действия по закупкам осуществляются заранее уполномоченными подразделениями организации, а контроль за операциями осуществляется независимыми службами предприятия.

Поиск и выбор поставщиков является одной из самых важных задач при организации закупочной деятельности. Выбор добросовестного поставщика является ключевым моментом, от которого зависит качество, цена, уровень обслуживания и стабильность работы предприятия. Этот этап напрямую влияет на количество потенциальной выручки и прибыли.

Существуют различные методы выбора поставщиков, поэтому ниже приведены некоторые из них:

- конкурсные торги;
- исследование средств массовой информации, изучение каталогов предприятий, объявлений;
- участие в ярмарках и выставках;
- письменные переговоры с поставщиками.<sup>9</sup>

При анализе потенциальных поставщиков необходимо опираться на следующие критерии:

- цена поставляемой продукции;
- добросовестность поставщика – строгое соблюдение условий договора поставки;

---

<sup>9</sup> Бондаренко О.Д. Особенности организации закупок на торговом предприятии. 2017. № 9. С. 643

- месторасположение поставщика, удаленность от заказчика;
- сроки исполнения экстренных и текущих поставок.

Главными из перечисленных критериев являются добросовестность поставщика и стоимость продукции, которая выражена не только в денежном эквиваленте, а также как ценность товара.

Мониторинг рынка поставщиков должен происходить постоянно, а поставщики, с которыми уже заключен договор, должны подвергаться оценке. Оценка текущих поставщиков производится исходя из итогов работы с использованием специально разработанной шкалы оценок, которая позволяет определить рейтинг того или иного поставщика. Система выставления оценок представляет собой список критериев, каждому из которых выставляется коэффициент важности. Значение коэффициента зависит от влияния определенного критерия на процесс закупки. После суммирования выставленных оценок и умножения полученного значения на значимость каждому поставщику присваивается итоговая рейтинг-оценка. В конце рейтинг-оценки сравниваются, а поставщики, набравшие низкие значения, отсеиваются.<sup>10</sup>

Поставщиков принято разделять на две группы: на поставщиков-производителей и оптовых поставщиков предприятия.

Оптовые поставщики закупают товары у производителя, а затем перепродают мелкими партиями предприятиям торговли, брокерам или агентам.

Поставщики-производители отличаются от предыдущих тем, что сами выпускают товары определенного ассортимента. Главным преимуществом этого вида поставщика является отсутствие наценок, присущих посредникам, за счет чего стоимость закупаемой продукции ощутимо снижается.

Плюсами данной формы товарного снабжения являются:

- отсутствие посредников или уменьшение их количества;
- отсутствие наценок на закупаемую продукцию;
- снижение рисков;

---

<sup>10</sup> Бондаренко О.Д. Особенности организации закупок на торговом предприятии. 2017. № 9. С. 645

- допустимость влияния на производителя с целью повышения качества или увеличения ассортимента товаров.<sup>11</sup>

Виды торгово-посреднических организаций представлены в таблице 3.

Таблица 3 Виды торгово-посреднических организаций<sup>12</sup>

Принципы классификации и классификационные элементы		
Границы приобретения посредниками права собственности на товар	Границы экономического обособления посредников от производственных предприятий	
	Посредники-представители производственных предприятий	Независимые посредники
Посредники, приобретающие право собственности на товар в его полном объеме	-	- Дистрибьюторы; - Дилеры; - Торговые дома.
Посредники, приобретающие отдельные правомочия собственника	Сбытовые филиалы производственных предприятий (фирм)	- Франчайзи; - Комиссионные фирмы; - Комиссионеры; - Агентские фирмы.
Посредники, не приобретающие право собственности на товар	-	- Брокерские фирмы; - Брокеры.

Традиционно в большинстве предприятий выделяются подразделения (департаменты снабжения (закупок), службы, отделы), отвечающие за определенные функции снабжения и подчиняющиеся коммерческой дирекции. Помимо этого, персонал каждой из служб объединяет в себе сразу несколько видов деятельности (логистической, коммерческой, маркетинговой) и все функции выполняются универсальными специалистами. Идентификация решаемых в этих аспектах задач в общем случае приведена на рисунке 1.

Часто подразделения предприятия, связанные с закупочной деятельностью, присоединяются к службе логистики либо организационно, либо переподчиняясь функционально. Связано это с тем, что в последнее время происходит интенсивное развитие логистики и крупные передовые компании,

<sup>11</sup> Бондаренко О.Д. Особенности организации закупок на торговом предприятии. 2017. № 9. С. 646

<sup>12</sup> Дюкова О. М. Организация дистрибутивных форм товародвижения: учебное пособие. 2016. С. 23

управляя бизнесом, передают функционал, присущий отделам закупки, в полномочия логистических служб.



Рисунок 1 – Аспекты снабженческой деятельности и решаемые задачи

Заказы на закупку разделяются на несколько типов и отличаются друг от друга длительностью действия, точностью регламентирования поставок и другими признаками. Эксперты выделяют следующие типы заказов на закупку:

- простой заказ на закупку;
- долгосрочный контракт;
- график поставок;
- системный контракт.

При простом заказе на закупку оформляется заказ одной или нескольких номенклатурных позиций, который проходит полный жизненный цикл учитывая также подтверждение и одобрения. Данный тип заказа включает в себя заголовочную, содержательную и оформляющую части.

Состояние заказа, то открыт он, закрыт или отменен, определяет его статус. При получении предприятием полного количества заказанных товарных позиций или частичного количества с помощью решения уполномоченного органа заказ закрывается.

Отличием долгосрочного контракта является отсутствие в его содержании сроков и объемов поставок. Вся необходимая информация содержится в

контракте, а отгрузка поставщиком продукции осуществляется по просьбе клиента-покупателя.<sup>13</sup>

При использовании графика поставок заключается долгосрочный контракт между поставщиком и покупателем, в котором указываются точные даты, сроки и объемы поставок. Такие контракты заключаются с учетом календарной потребности покупателя в определенных номенклатурных позициях.

При системном контракте поставка оформляется покупателем по телефону с использованием каталога продукции поставщика. Данный тип является видоизмененным вариантом долгосрочного контракта.

Следующей немаловажной ступенью осуществления закупочной деятельности является заключение договора. Договор поставки – главный документ, на основании которого происходят взаимоотношения между поставщиком и покупателем. От четкого исполнения условий договора поставки обеими сторонами зависит успех не только в осуществлении закупок, но и стабильность функционирования всего предприятия. договор содержит в себе условия при которых поставщик обязан предоставить продукцию определенного ассортимента, качества и по обговоренной цене в сроки, установленные покупателем. В обязанности покупателя входит приемка товаров и своевременная оплата в соответствии со стоимостью, указанной в договоре. В договоре также содержится информация об условиях отгрузки, транспортировки, организации оборота тары и тд. Также контролируется оформление сопроводительных документов в соответствии со стандартами.

Деятельность, включающую в себя отслеживание точности соблюдения всех условий поставок, ускорение доставки заказов, которые идут с опозданием можно разделить на три больших этапа.

Первый этап – поставщик уведомляет отдел снабжения предприятия-покупателя о том, что заказ отправлен или ожидает приемки. Документ со

---

<sup>13</sup> Сергеев, В. И. Логистика снабжения: учебник для среднего профессионального образования. М. 2020. С. 30

статусом заказа может также быть передан в подразделения, принимающие участие в закупке.

Второй этап – после приемки и отгрузки продукции на склад покупателя осуществляется проверка товара на соответствие количеству и качеству, установленному в договоре и нормативных актах. Акт приемки составляется только в том случае, если вся продукция прошла контроль и соответствует условиям поставки. Далее акт приемки направляется в отдел закупок, а при обнаружении нарушений поставщику будет предъявлена претензия в письменном виде.

Третий этап – поставщик направляет покупателю счет-фактуру для оплаты выполненного заказа. Сумма, указанная в документе, сравнивается с актом приемки и со стоимостью из договора-поставки. Особое внимание уделяется любым отклонениям от цен, указанных ранее. После проверки на отсутствие нарушений счет-фактура передается в бухгалтерию, где происходит оплата заказа.

В целом процесс закупки любого предприятия, действующего на покупательском рынке, состоит из следующих действий:

- получение потребительской продукции;
- транспортировку полученных товаров;
- осуществление смены владельца и места размещения;
- сбор, анализ и передачу данных заинтересованным в закупке отделам коммерческого предприятия (отделу логистики, отделу сбыта, бухгалтерии и тд.).

Организация закупочной деятельности и любой деятельности предприятия не обходится без участия маркетинговых отделов. Маркетинговые исследования являются ключевым способом определения продукции с наибольшим спросом на рынке. Исходя из результатов исследования производится поиск поставщиков с нужными категориями товаров и заключаются контракты с производителями-поставщиками.

Учитывая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что закупочная деятельность и ее организация является важным этапом ведения торговой деятельности. Благодаря качественно организованному процессу закупок предприятие повышает свою конкурентоспособность на рынке. Отличительной особенностью ведущих торговых компаний является не только стремление к увеличению качества продаваемой продукции, но и налаживание закупочной системы и системы товароснабжения.

### **1.3 Организация поставки и продажи товаров на предприятии оптовой торговли**

Продажа товаров крупными партиями для дальнейшей перепродажи или производственного потребления называется оптовой торговлей. После оптовой продажи товар не поступает в сферу личного потребления, как при розничной продаже, а остается в сфере обращения или поступает в сферу производственного потребления.

Отличительные признаки оптовой торговли:

- покупателями являются не физические, а юридические лица;
- купленный товар используется для предпринимательских целей.

Оптовая торговля выполняет в основном следующие функции:

- экономическая интеграция отраслей хозяйствования и регионов;
- преобразование производственного ассортимента товаров в торговый;
- хранение товарных запасов, в том числе страховых;
- маркетинговое исследование рынка и реклама товаров.

По категориям покупателей выделяют оптовый товарооборот розничным торговым предприятиям, производственным предприятиям, другим оптовым предприятиям, в порядке экспорта и выполнения госзаказа.<sup>14</sup>

Сбыт товаров в оптовой торговле может осуществляться в двух формах:

- транзитной;
- складской.

---

<sup>14</sup> Магомедов А. М. Экономика организации торговли: учебник для вузов. М. 2020. С. 115

При транзитной форме товары доставляются напрямую (крупными оптовыми партиями поставки) от производителя до конечного потребителя, минуя склад оптовика-посредника.

Операции по транзитной доставке начинаются еще при зонировании оптового товарооборота и заключаются в определении объема и ассортимента транзитного оборота по каждому покупателю.

В договорах оптового предприятия с поставщиками и покупателями указываются по транзитному обороту:

- ассортимент;
- качество;
- сроки поставки товаров.

Транзитная форма поставки применяется в основном по товарам, производство которых осуществляется в районах потребления. Многие продовольственные товары (хлеб и хлебобулочные изделия, колбасные изделия, мясные и рыбные полуфабрикаты, молочные продукты, пиво, безалкогольные напитки) завозятся в торговую сеть транзитом.<sup>15</sup> Транзитным порядком поступают на крупные торговые предприятия и отдельные непродовольственные товары (ткани, обувь, телевизоры, мебель).

Транзитная форма поставки применяется по товарам простого ассортимента в том случае, если не требуется промежуточной подготовки товара по качеству, расфасовки, переборки и т.д. В этом случае производитель отправляет ассортимент, который уже не корректируется оптовым предприятием.

Эта форма имеет преимущество в том, что ускоряется оборот, снижаются логистические издержки, повышается сохранность товара. Транзитная форма поставки регулируется транзитными нормами отгрузки, связанными с емкостями вагонов, цистерн, контейнеров.

---

<sup>15</sup> Снитко, Л. Т. Организационно-экономические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия оптовой торговли: монография. 2017. С. 19

Транзитная форма характерна для длительных коммерческих связей, когда договоры поставки ежегодно пролонгируются, оперативно согласовывается ассортимент, количество и с учетом этого вносятся коррективы.

При складской форме партия товаров поступает от производителя на склад оптового предприятия, а затем уже распределяется по различным каналам до розничной торговли.

В этом случае, несмотря на высокие логистические издержки, удовлетворение сервисных потребностей осуществляется на более высоком качественном уровне. Улучшается также ритмичность снабжения магазинов, причем, малыми партиями, что является удобным для магазинов. Работники оптового звена могут проводить предварительную подсортировку товаров и в нужном ассортименте предлагать их розничным торговым предприятиям.

При складской форме торговли используются следующие методы оптовой продажи товаров со склада:

- по личной отборке товаров покупателями;
- подборка товаров в соответствии с заявками, заказами, оформленными письменно, по телефону, телеграфу, телетайпу, телефаксу со стороны потребителей;
- использование при формировании портфеля заказов многочисленных торговых агентов или привлеченных коммивояжеров;
- через передвижные комнаты товарных образцов;
- посылочная форма торговли и торговля через автосклады;
- продажа товаров на оптовых рынках и в мелкооптовых магазинах.<sup>16</sup>

По личной отборке товаров покупателями рекомендуется продавать главным образом изделия сложного ассортимента (автомобили, шубы, меха, новейшие модели костюмов и швейных изделий, ковры, мебель и т. п.) Широкий выбор по сортам, фасонам, рисункам, расцветкам требует участия представителя розничного торгового предприятия. При личной отборке имеется

---

<sup>16</sup> Снитко, Л. Т. Организационно-экономические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия оптовой торговли: монография. 2017. С. 20

возможность познакомиться с всем ассортиментом имеющихся в продаже товаров и выбрать те из них, которые пользуются повышенным спросом у покупателей. Личная отборка товаров производится непосредственно на складах или в зале торговых образцов. Отборка товаров на складе не всегда удобна для покупателя, так как товары хранятся в упакованном виде и часто расположены в разных складских помещениях. Кроме того, работники склада одновременно отвлекаются на другие виды работ (приемка поступающих партий, комплектование). Поэтому наиболее удобны для личной отборки товаров залы товарных образцов.

Зал товарных образцов – это коммерческий центр современной оптовой базы, где сосредоточена основная работа, связанная с продажей товаров:

- ознакомление покупателей с образцами товаров, имеющихся на складах, а также новыми товарами;
- оформление соответствующей документации на продажу;
- оперативный учет товаров.

Здесь выделены и оснащены технологическим оборудованием рабочие места товароведов-коммерсантов, которые консультируют покупателей по вопросам ассортимента и качества товаров, комплектуют и размещают образцы изделий.

Для многих стандартных товаров личный отбор организуют с использованием самообслуживания.

Оптовая торговля с личным отбором целесообразна, когда розничное предприятие хочет быстро сделать закупку (заканчиваются складские запасы), рассчитывает на месте сформировать ассортимент, выбрать товары-новинки, получить скидки за самовывоз.

При личном отборе работники оптовой компании могут провести опрос посетителей, протестировать товары, учесть замечания, как со стороны розничного предприятия, так и покупателей.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Снитко, Л. Т. Организационно-экономические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия оптовой торговли: монография. 2017. С. 21

Оптовый сбыт товаров по письменным, телеграфным и телефонным заявкам без предварительной личной отборки применяется в том случае, когда личное знакомство с образцами товаров не требуется. Она осуществляется по товарам простого ассортимента или хорошо известным товарам сложного ассортимента. Особенно удобен такой метод оптовой продажи товаров при использовании централизованной доставки товаров в розничную торговую сеть.

Заявки, поступающие на базу по почте или телефону, регистрируют в специальном журнале и передают на исполнение на склад, где комплектуют партии товаров в соответствии с ними и готовят товары к отправке. Оптовая торговля по письменной заявке или по телефону производится на основании предварительно подписанного договора между покупателем и продавцом. Там же оговариваются условия оплаты каждого заказа. Доставка товара в магазин может быть осуществлена транспортом оптовика или магазина. В первом случае экономится время работника магазина, которому не нужно ехать за товаром к оптовику, но может возрасти время доставки заказанного товара в магазин.

Оптовая торговля с помощью разъездных товароведов (коммивояжеров или сбытовых агентов) и менеджеров является наиболее активной формой сбыта. Товароведы имеют образцы различных товаров, а также каталоги, альбомы, проспекты. После ознакомления с образцами руководители розничных предприятия оформляют заявки на товары.

Разъездные товароведы оптовых предприятий посещают магазины в соответствии с утвержденным графиком. Оптовое предприятие организует агентскую сеть для поиска покупателей – юридических лиц (более мелких оптовиков и магазинов). Разъездные агенты поддерживают контакты со своими клиентами, следят за наличием товаров в торговом зале магазина, контролируют своевременность расчетов за товары.

Для лучшей координации сбытовые агенты могут быть закреплены за определенной территорией, за группой клиентов или продавать только определенные товары. Достаточно перспективной формой складской торговли

является продажа товаров через передвижные комнаты товарных образцов, а также через автосклады.<sup>18</sup>

Передвижные комнаты оборудуются в кузовах автомашин, оснащаются выдвигаемыми ящиками, витринами с образцами, а также рекламными перечнями, альбомами, каталогами, бизнес-картами. Товаровед, закрепленный за комнатой товарных образцов, знакомит работников магазина с образцами товаров, оказывает им помощь в подборе необходимых товаров, принимает и оформляет заявки на доставку товаров покупателям.

В отличие от передвижных комнат товарных образцов авто-склады загружаются товарами на оптовом предприятии с учетом ассортимента магазинов и, выезжая по графику, знакомят с ассортиментом товаров магазины. Склад сопровождает кладовщик, который оформляет счет-фактуру и отпускает выписанные товары. С помощью авто-склада налаживают эффективное снабжение мелких и отдаленных магазинов с одним продавцом, не закрывая их на время выезда продавца за товаром. Значительно ускоряется доставка товаров розничным предприятиям.

Посылочная торговля обеспечивает население в форме индивидуальной или розничной торговли через магазины мелкооптовой посылочной торговли. Эта форма торговли имеет довольно широкую перспективу, и, прежде всего, по обеспечению отдаленных населенных пунктов.

Оптовые базы осуществляют и многочисленные формы розничной торговли через собственную сеть магазинов, павильонов, палаток.

Через почтовые отделения связи оптовые базы организуют отправку населению или магазинам посылок с различными непродовольственными товарами. Эта форма торговли осуществляется по специальным каталогам, в которых дается характеристика отправляемых посылками товаров, а также условия их оплаты и порядок заказа.

---

<sup>18</sup> Снитко, Л. Т. Организационно-экономические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия оптовой торговли: монография. 2017. С. 22

Наряду с продажей товаров оптовые предприятия могут оказывать своим покупателям оптовые торговые услуги. Состав и виды оптовых торговых услуг могут быть самыми разнообразными как по отношению к поставщикам, так и по отношению к покупателям, например:

- технологические – по хранению, подсортировке, фасовке, упаковке, маркировке, транспортно-экспедиционные и др.;<sup>19</sup>

- коммерческие – помощь в рекламировании товаров, комиссионные, посреднические по поиску поставщиков;

- организационно-консультативные – консультации по вопросам ассортимента и качества товаров, эксплуатации, изучения спроса, маркетинга и т.д.;

- информационные – сбор, накопление, обработка коммерческой информации;

- финансовые – по организации торгово-расчетных операций.<sup>20</sup>

Таким образом, можно отметить, что оптовая торговля представляет собой форму торговой деятельности в целях ведения бизнеса для производства, для потребления или для перепродажи товаров в рыночном пространстве.

Являясь особо важным и значимым звеном в продажной цепи товародвижения любого товара, оптовая торговля опосредует развитие сбытовой деятельности организации, которая в свою очередь способствует развитию сбытовой стратегии. Сбытовые стратегии реализуются благодаря существующим формам оптовой торговли таким, как транзитная и складская.

Имея свои особенности, они позволяют оптовым предприятиям успешно действовать в конкурентной борьбе и добиться эффективной работы.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Снитко, Л. Т. Организационно-экономические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия оптовой торговли: монография. 2017. С. 23

<sup>20</sup> Там же, с. 24

<sup>21</sup> Снитко, Л. Т. Организационно-экономические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия оптовой торговли: монография. 2017. С. 25

## 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК И ПРОДАЖИ ТОВАРОВ В ООО «ЭЙ-ПИ ТРЕЙД»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Эй-Пи Трейд»

Для проведения экономического анализа было выбрано предприятие Общество с ограниченной ответственностью «Эй-Пи Трейд». Компания основана в 1995 году в городе Хабаровск и на данный момент является крупнейшим дистрибьютором товаров народного потребления крупных мировых брендов, а также ведет свою деятельность в качестве логистического оператора. С начала основания компания стремилась к построению взаимовыгодных и долгосрочных отношений с партнерами, благодаря чему из регионального оператора переформировалась в крупную компанию на Дальнем Востоке России.

На сегодняшний день предприятие представлено тринадцатью филиалами, которые находятся в городах ДВФО: Хабаровске, Южно-Сахалинске, Благовещенске, Комсомольске-на-Амуре, Якутске, Владивостоке, Артеме, Находке, Уссурийске, Петропавловске-Камчатском, Дальнереченске, Советской Гавани и Нерюнгри. Также «Эй-Пи Трейд» является субдистрибьютором в Магадане.

Филиал в городе Благовещенск находится по адресу ул. Промышленная 31/2 и существует с 1997 года.

Компания является юридическим лицом, осуществляющим предпринимательскую деятельность. Оно образовано и действует в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество может иметь гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления любых

видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности Общества.

Общество вправе в порядке, предусмотренном действующим законодательством, открывать расчетные и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждении банком, как на территории РФ, так и за рубежом для хранения денежных средств и осуществления всех видов расчетных, кредитных, кассовых и других, санкционированных законодательством финансовых операций.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, принимать обязанности и осуществлять любые действия, не запрещенные законодательством РФ. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие нормам действующего законодательства РФ, являются действительными.

Главной целью компании является получение прибыли, создание рабочих мест и обеспечение стабильности компании в целом. Своей миссией ООО «Эй-Пи Трейд» ставит улучшение качества жизни населения за счет удовлетворения основных потребностей людей, используя лучших специалистов, современные технологии и мировой опыт лидеров. Свободный доступ к высококачественным товарам обеспечивает экономическое развитие и благосостояние клиентов, обслуживаемых ООО «Эй-Пи Трейд».

В компании «Эй-Пи Трейд» отводится особое место морально-этическим аспектам деятельности. Ценностями компании являются: инициативность и новые идеи, качество, полная отдача, честность, ответственность, доверие, постоянное развитие сотрудников.

ООО «Эй-Пи Трейд» занимается дистрибьюцией товаров повседневного спроса множества известных компаний, таких как: Procter&Gamble, Уресо, «Русский отдых», «Грация», ТК Р.О.С.Т. XXI, «Дилси», «РОСЭЛ», «Элара»,

«Баги», объединенных в группу товаров «4 Сезона» (4С), Nestle, Purina, Iberica, Ritter Sport, «Америя», Gallina Blanca, Matti, «Сладонез», Ahmad, «Балтимор», объединенных в группу товаров New Food и Jacobs. Изначально компания создавалась как официальный дистрибьютор Procter&Gamble, но с развитием предприятия было решено сотрудничать с другими партнерами и внедрять продажи дополнительного товарного ассортимента. В связи с успехом на рынке компанией были получены следующие награды:

- Лидер продаж Forester (2005 г.);
- Best Distributor (2009 г.);
- Лучший логистический проект (2015 г.);
- Лучший финансовый анализ (2015 г.);
- Лучший запуск стратегических мультифункциональных проектов (2015/2016 г.)
- Лучший запуск стратегических мультифункциональных проектов (2015/2016 г.) и др.

Под организационной структурой управления следует понимать упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих согласованную работу и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления бывает нескольких видов, но главной целью ОСУ является осуществление процесса управления по соответствующим функциям, что приводит к своевременным решениям поставленных задач.

В ООО «Эй-Пи Трейд» насчитывается более двухсот работников. Организационная структура управления на данном предприятии является линейной т.е. основной ее принцип состоит в вертикальной иерархии: компания осуществляет процесс управления «сверху вниз». На высших уровнях формируются главные хозяйственные цели и задачи развития Общества, а также происходит объединение всех звеньев производственного механизма. На более низких уровнях находятся отделы компании, которые представляют цели и задачи конкретизируют индивидуально для деятельности каждого отдела. Отделы устанавливают объемы закупок и продаж по всем видам продукции, а

после согласования плановых заданий с начальниками отделов и менеджерами планы утверждаются высшим руководством. Данный процесс технологического планирования предоставляет достаточную самостоятельность отделам при разработке календарных планов.

Данные для определения целей и задач для каждого из отделов содержатся в программах маркетинга ООО «Эй-Пи Трейд», которые являются основой для разработки плана по всем отделам предприятия. Главным функциональным подразделением компании является плановый комитет, который состоит из руководителей отделов во главе с директором. Плановый комитет выполняет координационные и аналитические функции, разрабатывает решения по наиболее серьезным проблемам стратегии и политики компании и формулирует основные задачи на будущее. Рекомендации комитета рассматриваются и после одобрения включаются в перспективный план развития компании.

ООО «Эй-Пи Трейд» применяет два вида планирования своей деятельности: стратегическое и годовое финансовое планирование. Годовое планирование рассчитывается исходя из показателей стратегического плана и результатов прогнозирования объемов продаж товаров и услуг. Следующим шагом выступает расчёт издержек и планируемая прибыль. В годовом плане детально отражается производство и сбыт продукции поквартально и ежемесячно.

При планировании в ООО «Эй-Пи Трейд» высшие звенья управления делают упор на обоснование новых инвестиционных проектов. Планирование рассчитывается на пять лет и приоритетное значение при этом играют увеличение доли на рынке и рост объема продаж и прибыли. Координация деятельности предприятия возлагается на высшее руководство фирмы, а контроль ведется на основе финансовых показателей компании.

Формирование численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности компании, является главной целью управления ООО «Эй-Пи Трейд». Процесс управления работниками на данном предприятии основывается на следующих принципах:

- система формирования персонала в ООО «Эй-Пи Трейд» должна базироваться на общей стратегии развития торгового предприятия;

- при управлении работниками должна преследоваться цель стабилизации их состава. С экономической точки зрения высокая текучесть не выгодна на предприятиях торговли, к тому же очень сложно заменить высококвалифицированных специалистов;

- в процессе формирования рабочего состава предприятия необходимо поддерживать трудовую мотивацию основных работников и стремиться к ее реализации;

- в процессе управления работниками должны учитываться правовые нормы государственного регулирования занятости и оплаты труда и др.

Таким образом, анализ организационной структуры компании «Эй-Пи Трейд» показал, что структура управления построена с учетом особенностей деятельности данного предприятия.

Обратимся к основным экономическим показателям деятельности ООО «Эй-Пи Трейд», которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные экономические показатели ООО «Эй-Пи Трейд»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение			Темпы роста (снижения), %
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.	2019 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	8021065	8055330	7470284	34265	-585046	-550781	93,13
Себестоимость продаж, тыс. руб.	6219432	6404461	5741229	185029	-663 232	-478203	92,31
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1801633	1650869	1729055	-150764	78 186	-72578	95,97
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1400192	1413036	1468367	12844	55 331	68175	104,87

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Управленческие расходы, тыс. руб.	323010	377 540	359 054	54530	-18486	36044	111,16
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	78431	-139 707	-98 366	-218138	41341	-176797	-125,42
Проценты к получению, тыс. руб.	83679	82 565	95 439	-1114	12874	11760	114,05
Проценты к уплате, тыс. руб.	393 040	409553	325941	16513	-83612	-67099	82,93
Прочие доходы, тыс. руб.	646390	1946084	2062151	1299694	116 067	1415761	319,03
Прочие расходы, тыс. руб.	230598	1365986	1589407	1135388	223 421	1358809	689,25
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	184862	113403	143876	-71459	30473	-40986	77,83
Текущий налог на прибыль	65781	30081	46211	-35700	16130	-19570	70,25
в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	17795	7842	17946	-9953	10104	151	100,85
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	130095	82880	97155	-47215	14275	-32940	74,68

Из данных таблицы 4 видно, что несмотря на снижение себестоимости за рассматриваемый период на 7,69 %, показатель выручки также упал на 6,87 %. Все это привело к уменьшению валовой прибыли на 72578 тыс. рублей за отчетный период.

Также имеющиеся данные показывают, что за рассматриваемый период произошло увеличение как коммерческих, так и управленческих расходов. В

2019 году, по отношению к 2017 году, коммерческие расходы возросли на 4,87 %, а управленческие на 11,16 %.

Из таблицы 4 видно, что в 2018-2019 гг. предприятие получило убыток от продаж. В 2018 году убытки составили 139 707 тыс. руб., а в 2019 году – 98 366 тыс. руб. Прочие доходы увеличились за отчетный период в 3 раза и к 2019 году составили 2 062 151 тыс. рублей, что полностью покрыло убыток от продаж. Прочие расходы за рассматриваемый период выросли на 589,25 %. Можно предположить, что значительное увеличение прочих расходов произошло за счет роста затрат на уплату процентов по кредитам и выплате штрафов за нарушение договоров купли-продажи.

Итогом деятельности ООО «Эй-Пи Трейд» в 2019 году стало получение чистой прибыли в размере 97 155 тыс. руб. Предприятие не ушло в убыток, но с 2017 по 2019 год наблюдается уменьшение значения данного показателя, которое связано со снижением объемов продаж и значительным ростом прочих расходов.

Также на основании имеющихся данных были рассчитаны показатели рентабельности, так как они в полной мере характеризуют эффективность деятельности коммерческих предприятий. Наглядно результаты представлены в таблице 5 и на графике (рисунок 2).

Таблица 5 – Показатели рентабельности ООО «Эй-Пи Трейд»

Показатель	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение 2019г. к 2017 г.	Темп роста 2019/2017, %
1	2	3	4	5	6
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	0,98	-1,73	-1,32	-2,29	-134,66
Рентабельность собственного капитала, %	36	18	17	-19	47,22
Рентабельность активов, %	2,2	2	3,4	1,2	154,55

Оценивая рентабельность продаж, следует отметить, что с 2017 года происходило уменьшение данного показателя в отрицательную сторону.

Оптимальным показателем для данной отрасли является рентабельность продаж в размере 4 %. Уменьшение за отчетный период составило 134,66 % что говорит о значительном снижении эффективности работы данного предприятия и имеют место проблемы ценообразования на предприятии.

Рентабельность собственного капитала за период сократилась на 19 %, но все еще соответствует нормальному значению данного показателя.

Рентабельность активов предприятия, наоборот, увеличилась на 1,2 %. Показатель помогает оценить эффективность вложений.

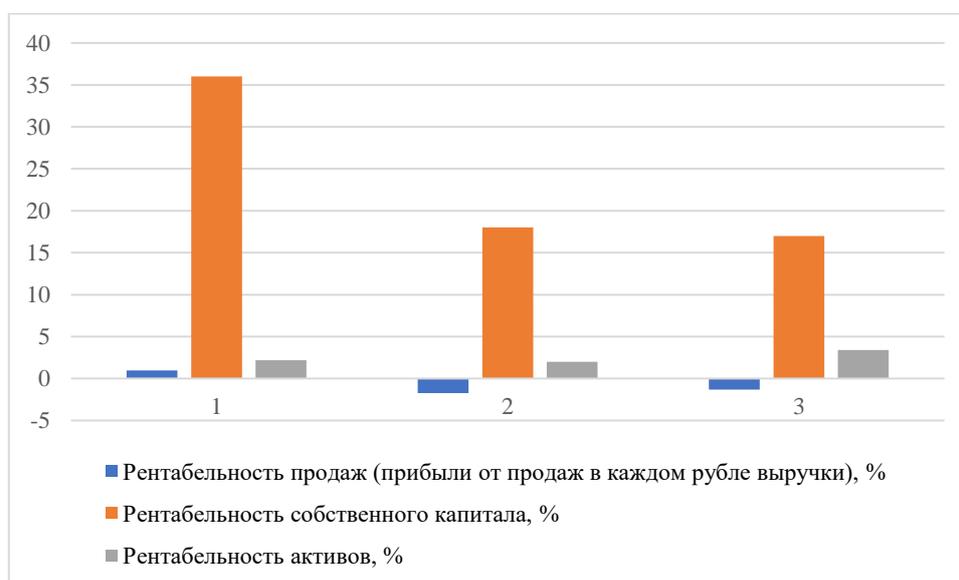


Рисунок 2 – Динамика показателей рентабельности ООО «Эй-Пи Трейд» в разрезе трех лет

Проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности, отраженные в данных таблицах, можно сделать вывод, что в отчетном периоде ООО «Эй-Пи Трейд» столкнулось с некоторыми проблемами ведения основной деятельности, но благодаря доходам от иной деятельности смогла покрыть все свои убытки.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Эй-Пи Трейд»

Полный анализ финансово-хозяйственной деятельности позволяет выделить некоторые проблемы торгового предприятия, для которых в дальнейшем

необходимо разработать план по совершенствованию и спрогнозировать возможные перспективы после устранения выявленных проблем. Оценка финансового состояния дает возможность оценить устойчивость экономического роста организации, репутацию на рынке среди конкурентов и клиентов, эффективность использования экономических ресурсов предприятия и экономические возможности. Также комплексная оценка финансового состояния помогает выявить различные риски, спрогнозировать неблагоприятные исходы деятельности, а также показывает социальную значимость предприятия.

Финансовое состояние организации характеризуется обеспеченностью финансовыми средствами, необходимыми для бесперебойного функционирования предприятия и эффективностью их использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими или физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Рассмотрим показатели финансового состояния ООО «Эй-Пи Трейд», представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели финансового состояния ООО «Эй-Пи Трейд»

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение			Темпы роста (снижения), %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.	2019 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Собственный капитал, тыс. руб.	428 805	511 685	608841	82 880	97 156	180 036	141,99
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	1 888 016	2 987 199	3025012	1 099 183	37 813	1 136 996	160,22
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1 864 861	743 139	1122840	-1121722	379 701	-742 021	60,21
Внеоборотные активы, тыс. руб.	758 841	729 896	524700	-28 945	-205 196	-234 141	69,14

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотные активы, тыс. руб.	3 422 841	3 512 127	4231993	89 286	719 866	809 152	123,64
Валюта баланса	4 181 682	4 242 023	4756693	60 341	514 670	575 011	113,75
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,10	0,12	0,13	0,02	0,01	0,03	-
Коэффициент финансовой устойчивости,	0,55	0,82	0,76	0,27	-0,06	0,21	-
Коэффициент маневренности	3,6	5,4	5,1	1,78	-0,30	1,47	-
Коэффициент постоянного актива	1,77	1,43	0,86	-0,34	-0,56	-0,91	-
Коэффициент инвестирования	0,57	0,70	1,16	0,14	0,46	0,60	-
Коэффициент финансирования	8,8	7,3	6,8	-1,46	-0,48	-1,94	-

Рассчитав показатели финансового состояния ООО «Эй-Пи Трейд», можно сказать, что компания располагает собственными средствами в полной мере. По отношению к 2017 году собственный капитал в 2019 году увеличился на 41,99 %. Внеоборотные активы снизились за отчетный период на 30, 86 % и составили 524 700 тыс. руб. Оборотные активы предприятия в 2019 года возросли на 809 152 тыс. руб., что составляет 23,64 % оборотных активов 2017 года.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) показывает, насколько компания независима от кредиторов и определяется как отношение собственного капитала к общей сумме активов предприятия. Оптимальным значением коэффициента в российской практике можно считать значение равное 0,6-0,7. Коэффициент автономии данного предприятия значительно меньше допустимых значений и в 2019 равен 0,13. Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что предприятие зависит от заемных источников финансирования, но все же имеет устойчивое финансовое положение.

Коэффициент финансовой устойчивости определяет, насколько стабильно положение предприятия и нет ли угрозы финансовой нестабильности в ближайшее время. Рассчитывается коэффициент финансовой устойчивости как отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса. Оптимальное значение данного показателя не ниже 0,75. Коэффициент устойчивости ООО «Эй-Пи Трейд» в 2017 году равен 0,55, в 2018 году коэффициент достиг значения в 0,82, а в 2019 наблюдается его снижение, при этом значение показателя составляет 0,76. Данные результаты могут говорить о стабильном положении предприятия и отсутствии возникновения риска неплатежеспособности.

Коэффициент маневренности капитала определяет наличие зависимости организации от заемных средств, помогает оценить его финансовую устойчивость и способность пополнять оборотные средства за счет своих источников в случае необходимости. Данный показатель находится как отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу. Рекомендуемое значение для данного показателя колеблется от 0,2 до 0,5. На рассматриваемом предприятии коэффициент маневренности в 2018 и 2019 годах достиг оптимального значения, что означает наличие достаточного количества у предприятия собственных средств для обеспечения финансовой независимости.

Коэффициент постоянного актива находится как отношение внеоборотных активов к собственному капиталу и должен быть меньше 1, так как, если значение показателя будет выше, то это означает, что предприятие вкладывает средства во внеоборотные активы из нестабильных источников. В 2019 году значение коэффициента рассматриваемого предприятия стало ниже 1 (0,86), что говорит о благоприятной динамике и росте независимости от привлеченных средств.

Коэффициент инвестирования показывает уровень покрываемости инвестиций собственными средствами и рассчитывается как отношение собственного капитала к внеоборотным активам. Общепринятое значение данного коэффициента 1 и более. По сравнению с 2017 годом значение данного

показателя в 2019 году возросло на 0,60 процентных пункта и составило 1,16. В 2017 году показатель равнялся 0,57, что говорит о недостаточности собственного капитала.

Коэффициент финансирования ООО «Эй-Пи Трейд» за отчетный период снизился с 8,8 до 6,8. Рекомендуемое значение данного показателя от 1 и выше. Изменения этого показателя влияет на появление риска банкротства. Исходя из расчетов по данному коэффициенту, можно увидеть, что ООО «Эй-Пи Трейд» платежеспособно и ему не грозит риск банкротства, несмотря на снижение коэффициента.

Результаты изучения основных показателей финансового состояния показали, что предприятие не имеет зависимости от заемных средств, при этом способно погасить все задолженности и не допустить финансовой напряженности.

Еще одним из основных этапов анализа является оценка деловой активности исследуемого предприятия.

Деловая активность представляет собой комплексную характеристику эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которая позволяет оценить качество управления предприятием.

В таблице 7 представлены расчеты основных коэффициентов, позволяющих определить деловую активность ООО «Эй-Пи Трейд».

Таблица 7 – Показатели, характеризующие деловую активность ООО «Эй-Пи Трейд»

Показатели	Года			Абсолютное отклонение
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, в оборотах	2,11	1,91	1,66	-0,45
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, в оборотах	2,41	2,32	1,93	-0,48
Фондоотдача, тыс. руб.	45,74	47,16	42,89	-2,86
Фондоемкость, тыс. руб.	0,022	0,021	0,023	0,001

## Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Коэффициент оборачиваемости материальных средств (запасов), в оборотах	5,57	4,90	4,56	-1,00
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, в оборотах	65,28	107,18	467,39	402,11
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, в оборотах	16,62	27,00	31,43	14,81

Рассчитав необходимые показатели, можно увидеть, что коэффициент оборачиваемости капитала имел тенденцию к снижению на 0,45 оборота за весь рассматриваемый период. Для данного показателя нет общепринятого оптимального значения. Падение данного коэффициента связано со снижением объема продаж или ростом суммы используемых активов. Несмотря на уменьшение показателя, он все еще остается равен значению больше 1, что говорит о том, что полный цикл обращения совершается менее чем за 1 год.

Для фондоотдачи также нет общепринятого значения. Значение коэффициента необходимо рассматривать в динамике и опираться на особенности отрасли, в которой работает предприятие. Из таблицы видно, что показатель фондоотдачи за три года уменьшился на 2,86 тыс. руб., что говорит о снижении эффективности использования основных средств.

Фондоемкость наоборот выросла на 0,001 тыс. руб. Рост значения данного показателя говорит о снижении эффективности организации процесса сбыта продукции.

Коэффициент оборачиваемости материальных средств показывает число оборотов материальных запасов и, если значение данного показателя выше 1, то предприятие является рентабельным. Коэффициент для компании ООО «Эй-Пи Трейд» за период с 2017 по 2019 гг. снизился на 1 оборот, но все еще имеет высокое значение (4,56 оборота в 2019 г.).

Коэффициент оборачиваемости денежных средств предприятия за исследуемый период вырос в 4,5 раза. Данный показатель выражает скорость обращения денежных средств на предприятии. Увеличение коэффициента

говорит о финансовой устойчивости предприятия и эффективном использовании ликвидных видов активов.

Последним был рассчитан коэффициент кредиторской задолженности, который показывает, как быстро предприятие погашает свои обязательства перед кредиторами. Так как наблюдается повышение коэффициента, это значит, что за три года предприятию удалось повысить свою платежеспособность и финансовую устойчивость.

Таким образом, проанализировав показатели деловой активности и финансового состояния ООО «Эй-Пи Трейд» целесообразно сделать вывод о достаточной степени устойчивости финансового состояния данного предприятия и невысоком уровне финансового риска.

### **2.3 Анализ организации закупки, продажи, поставки товаров и оказания услуг в ООО «Эй-Пи Трейд»**

Компания ООО «Эй-Пи Трейд» является крупнейшим дистрибьютором на Дальнем Востоке. В настоящее время дистрибуция является одной из интенсивно развивающихся сфер, относящихся к коммерческой деятельности. Данное направление активно внедряется не только в нашей стране, но и в других странах. Эксперты все больше включают в понятие «дистрибуция» различные функции по поддержке продаж готовой продукции. Таким образом, дистрибуцию можно определять, как одну из сфер услуг торговли, которая занимается продвижением непосредственно готовой продукции от производителя до конечного потребителя.

ООО «Эй-Пи Трейд», являясь дистрибьюторской компанией, закупает и реализует товары повседневного назначения от своего имени и за свой счет клиентам-покупателям.

В отличие от оптовых торговцев, которые работают с продавцами товаров на непостоянных основах, компания связана с производителями долгосрочными договорными отношениями.

Основными задачами данного предприятия как дистрибьютора являются:

- формирование полного ассортимента товаров для развития оптовых и розничных продаж конечным потребителям;

- развитие активных продаж по сегментам рынка и составление единой базы клиентов.

Для анализа организации закупок и продаж предприятия необходимо выделить положение ООО «Эй-Пи Трейд» в общей схеме товароснабжения. Схема представлена на рисунке 3.

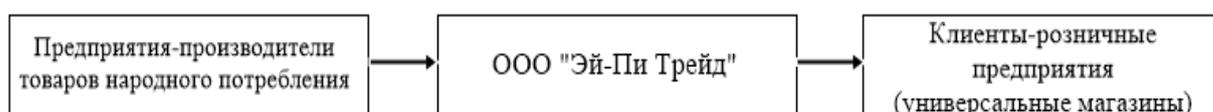


Рисунок 3 – Схема товароснабжения ООО «Эй-Пи Трейд»

ООО «Эй-Пи Трейд» работает с крупнейшими производителями товаров народного потребления (Procter&Gamble, Nestle, Purina, Jacobs и др.) на долгосрочных основах (таблица 8).

Таблица 8 – Данные по поставщикам предприятия ООО «Эй-Пи Трейд»

Поставщики	Товарный ассортимент
1	2
ООО «Проктер энд Гэмбл дистрибьюторская компания»	- косметическая продукция; - бытовые товары.
ООО «Юпеко»	- средства защиты от насекомых; - обувная косметика и аксессуары; - товары для пикника и шашлыка.
ООО «Нестле Россия»	- шоколад и сахаристые кондитерские изделия; - детское питание и диетические пищевые продукты; - растительные соки и экстракты; - готовые пищевые продукты и блюда.
ООО «Нестле Пурина Петкер»	- готовые корма для домашних животных.
ООО «Шторк»	- шоколад и сахаристые кондитерские изделия.
АО «КО «Любимый край»	- сухари, печенье и прочие сухарные хлебобулочные изделия; - мучные кондитерские изделия.
ООО «Якобс Дау Эгбертс Рус»	- чай и кофе
ООО «Юнилевер Русь»	- чай и кофе; - соковая продукция; - прочие пищевые продукты.

Продолжение таблицы 8

1	2
ООО «Русский отдых»	- непродовольственные товары
ООО «Болеар медика»	- фармацевтическая продукция.
ООО «Росэл»	- бытовые товары
ООО «ТК Р.О.С.Т. XXI»	- парфюмерная и бытовая химия.

Данная компания является посредником в двухуровневом канале распределения. Предприятие использует складскую форму товароснабжения и централизованный метод доставки товаров клиентам.

На складе компании продукция проходит предпродажную подготовку: сортируется в соответствии с принятыми заказами. Далее с учетом требований клиентов розничной торговли продукция поставляется в торговые точки города.

Основные услуги, оказываемые ООО «Эй-Пи Трейд» предприятиям розничной торговли, представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Услуги, оказываемые ООО «Эй-Пи Трейд»

Услуги по продаже и поставке продукции	Логистические услуги
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативная доставка товаров;</li> <li>- помощь в оформлении заказа на поставку;</li> <li>- оперативное решение вопросов и проблем, связанных с поставкой продукции;</li> <li>- доставка «день в день»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хранение грузов;</li> <li>Грузообработка:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- прием и отгрузка товара с использованием современной складской техники;</li> <li>- комплектация, подбор;</li> <li>- маркировка, стикерование, нанесение штрих-кодов;</li> <li>- предпродажная подготовка</li> <li>- работа с возвратами.</li> </ul> </li> <li>Интеграция с системами учета и обмена данными заказчика:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование и предоставление необходимых отчетов online;</li> <li>- проведение инвентаризаций;</li> <li>- организация управления товарным запасом;</li> <li>- организация кросс-докинг-операций.</li> </ul> </li> </ul>

ООО «Эй-Пи Трейд» не использует других посредников при продаже закупаемой продукции. Предприятие работает с организациями, имеющими

различные форму собственности – индивидуальный предприниматель. При заключении договора компания предоставляет возможность рассрочки оплаты.

ООО «Эй-Пи Трейд» имеет в своем составе 6 отделов продаж: Procter&Gamble, 4 Сезона, Nestle, New Food, Purina и Jacobs. Анализ организации закупок и продаж на предприятии будет проводиться на примере отдела продаж «Nestle».

Ниже приведены результаты расчетов для анализа динамики продаж отдела за 2018 и 2019 года по кварталам. Были использованы такие показатели как: абсолютный прирост, темп роста и темп прироста. Данные представлены в таблице 10 и рассчитаны на основе отчета о продажах отдела «Nestle».

Наглядно динамика объема продаж отдела представлена на рисунке 4. Таблица 10 – Показатели динамики продаж отдела «Nestle» за 2018-2019 гг.

Год	Объем продаж, руб.	Абсолютный прирост		Темп роста (%)		Темп прироста (%)	
		Цепной	Базисный	Цепной	Базисный	Цепной	Базисный
<b>2018</b>							
I	961947,64	-	-	-	-	-	-
II	1022690,35	60742,71	60742,71	1,06	1,06	0,06	0,06
III	977370,79	-45319,56	15423,15	0,96	1,02	-0,04	0,02
IV	1262317,03	284946,24	300369,39	1,29	1,31	0,29	0,31
<b>2019</b>							
I	1170242,70	-92074,33	208295,06	0,93	1,22	-0,07	0,22
II	1272609,33	102366,63	310661,69	1,09	1,32	0,09	0,32
III	1115027,53	-157581,80	153079,89	0,88	1,16	-0,12	0,16
IV	1240635,69	125608,16	278688,05	1,11	1,29	0,11	0,29

Также были рассчитаны средние показатели динамики продаж (Таблица 11).

Таблица 11 – Средние показатели динамики продаж отдела «Nestle»

Показатель	Значение
Средний абсолютный прирост (руб.)	39812,58
Средний темп роста (%)	104
Средний темп прироста (%)	4

Из таблиц 10 и 11 видно, что объем продаж ежеквартально имел тенденцию то к росту, то к снижению. Несмотря на периодическое снижение объема продаж, в среднем данный показатель увеличился на 4 %.

Наибольший спад объема продаж произошел в третьем квартале 2019 года (на 12 %). Данная ситуация может быть связана со снижением покупательской способности потребителей вследствие нестабильного экономического положения в стране. По этой причине возможно появление остатков продукции на складах клиентов, что привело к закупкам продукции в меньших количествах.

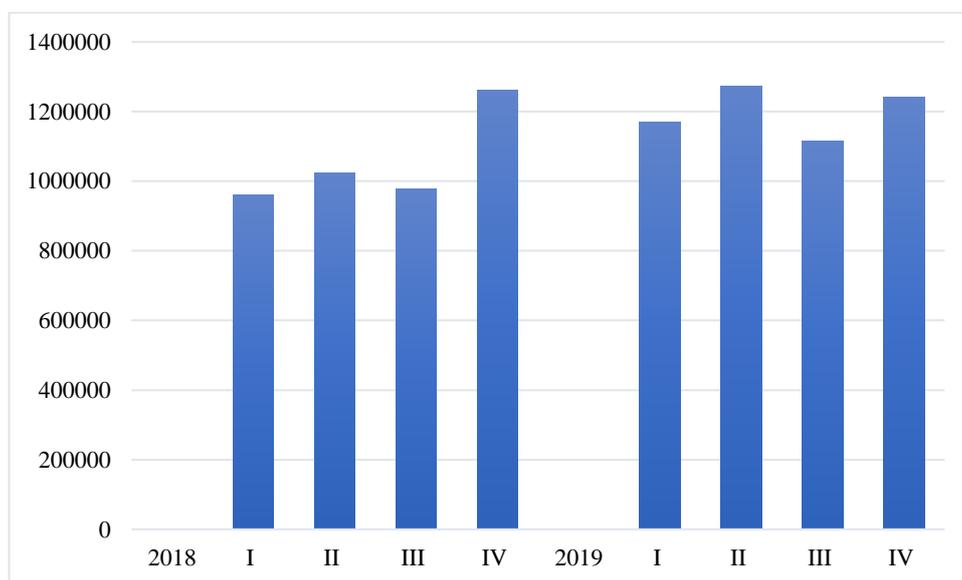


Рисунок 4 – Диаграмма динамики объема продаж за 2018-2019 гг. отдела «Nestle» предприятия ООО «Эй-Пи Трейд»

Наибольший рост продаж в 2018-2019 годах наблюдается в четвертом квартале каждого года. В среднем объем продаж ежеквартально увеличивается на 39812,58 руб. Таким образом объем продаж за рассматриваемый период развивался неравномерно.

Для формирования дополнительных выводов по продажам отдела «Nestle» проанализируем динамику поставок наиболее значимым постоянным клиентам. В данном случае было выделено шесть предприятий в форме индивидуальных предпринимателей (Таблица 12).

Таблица 12 – Динамика поставок предприятия наиболее значимым постоянным клиентам в 2017-2018 гг.

Клиент	2018 г.	в % к итогу	2019 г.	в % к итогу	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Пугачева Альфия Равиловна ИП (№ 1)	1171187,48	27,72	1445160,7	30,12	273973,22	123,39
Захария Клавдия Ивановна ИП (№ 2)	975287,98	23,09	920411,3	19,18	-54876,68	94,37
Мухопад Елена Анатольевна ИП (№ 3)	994258,75	23,54	910278,3	18,97	-83980,45	91,55
Сердюкова Елена Вадимовна ИП (№ 4)	432594,92	10,24	288042,64	6,00	-144552,28	66,58
Рукопец Александр Александрович ИП (№ 5)	343959,53	8,14	946093,62	19,72	602134,09	275,06
Гапон Людмила Ивановна ИП (№ 6)	307037,15	7,27	288528,69	6,01	-18508,46	93,97
Итого	4224325,81	-	4798515,25	-	574189,44	113,59

Доля каждого клиента за 2018-2019 в процентах наглядно представлена на рисунках 5 и 6. Основные поставки отдела продаж в 2018 и в 2019 году приходятся на клиента №1. Процент к итогу данного клиента составляет 27,72 % и 30,12 % соответственно. Наименьший объем поставок в 2018 году был осуществлен клиенту № 6 (7,27 %), а в 2019 – клиенту № 4 (6,00 %).



Рисунок 5 – Доля основных клиентов отдела продаж «Nestle» предприятия ООО «Эй-Пи Трейд» за 2018 год

Спад объемов поставки за отчетный период наблюдается по всем клиентам, кроме клиента № 1 и № 5. Продажи по клиенту Пугачева Альфия Равиловна ИП увеличились на 23,39 %, а по клиенту Рукопец Александр Александрович ИП – на 175,06 %.



Рисунок 6 - Доля основных клиентов отдела продаж «Nestle» предприятия ООО «Эй-Пи Трейд» за 2019 год

Анализ поставок по наиболее значимым для отдела клиентам выявил тенденцию к росту в общем размере на 13,59 % за 2018-2019 гг. несмотря на то, что сумма поставок снижалась по четырем клиентам из шести. Исходя из анализа всех рассчитанных ранее показателей можно сделать вывод о том, что с течением времени выявлены значительные колебания значений продаж и поставок отдела компании ООО «Эй-Пи Трейд». Влияние множества факторов как макроэкономической, так и микроэкономической среды позволяет говорить о снижении эффективности организации системы закупок и продаж отдела и предприятия в целом. Результаты продаж не обеспечивают оптимальное значение рентабельности предприятия.

Предоставление иных услуг помимо организации основных видов деятельности предприятия позволяет ООО «Эй-Пи Трейд» иметь достаточную прибыль для ведения коммерческой деятельности.

Так как процессный подход к управлению является одним из наиболее эффективных механизмов управления предприятием, целесообразно провести анализ и оценку бизнес-процессов компании ООО «Эй-Пи Трейд», связанных с закупкой и продажей товаров.

Анализ бизнес-процессов предприятия позволит оптимизировать расходы и разработать рекомендации по внедрению современных технологий, что в дальнейшем выведет предприятие на новый уровень. Процессный подход является базой, с помощью которой появляется возможность выявить основные проблемы функционирования компании и внедрить более современные методы управления. Принципиальным отличием данного подхода является сосредоточенность на результате и наилучшем способе его достижения. Итак, в основе процессного подхода лежит создание бизнес-модели, состоящей из бизнес-процессов и управление ими.

Бизнес-процессы подразделяются на основные, вспомогательные и управленческие. Основные бизнес-процессы имеют прямое отношение к продукции, реализуемой предприятием. К таким процессам относят: бизнес-процессы поиска поставщиков, формирования закупок товара, закупки товаров и отправки его на склад. Процесс обслуживания клиентов начинается с его обращения на предприятие о заказе необходимой продукции. после оформления заявки и оплаты заказа работник склада печатает накладную и счет-фактуры и далее заказ доставляется клиенту.

После изучения деятельности предприятия ООО «Эй-Пи Трейд» была составлена таблица с описанием и классификацией основных бизнес-процессов, связанных с закупкой и реализацией товаров (Таблица 13).

Таблица 13 – Бизнес-процессы предприятия ООО «Эй-Пи Трейд»

Бизнес-процесс	Результаты	Исполнитель
1	2	3
Поиск, выбор поставщиков, мониторинг рынка производителей товаров народного потребления	Перечень поставщиков, готовых сотрудничать с компанией на долгосрочной основе	Отдел закупок, категорийный менеджер

## Продолжение таблицы 13

1	2	3
Переговоры об объемах и сроках поставок, количестве товара	Заключение договоров с поставщиками в письменном виде	Категорийный менеджер
Осуществление процесса закупок	Перечисление оплаты поставщику за поставляемую продукцию	Бухгалтер, специалист отдела закупок
Организация доставки продукции на склад	Продукция находится на складе и является собственностью предприятия	Кладовщик-наборщик, кладовщик-комплектовщик, бухгалтер.
Ведение переговоров с клиентами в канале современной и традиционной торговли	Лояльность клиента и желание сотрудничать с компанией	Торговый представитель
Помощь клиентам в создании заявки на приобретение продукции	Заключение договоров с клиентами	Мерчендайзер с функцией сбора заявок
Реализация продукции	Оплата клиентом продукции	Руководитель отдела продаж, бухгалтер
Обслуживание клиентов, предоставление услуг после поставки товаров	Фасовка продукции, доставка товаров, выкладка продукции в точках продаж клиентов	Кладовщик, Водитель-экспедитор, Мерчендайзер

Проведем анализ вышеупомянутых бизнес-процессов ООО «Эй-Пи Трейд» на основе следующих критериев: важность бизнес-процесса, проблемность бизнес-процесса, затраты на оптимизацию и возможные выгоды от оптимизации того или иного процесса. Анализ представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ бизнес-процессов ООО «Эй-Пи Трейд»

Бизнес-процесс	Важность (по шкале от 1 до 5)	Проблема и ее сила (по шкале от 1 до 5)	Затраты на оптимизацию и выгоды
1	2	3	4
Поиск и выбор поставщиков	4	Проблемы отсутствуют Сила проблемы: 1	Оптимизация не требуется
Формирование закупок товаров	3	Проблемы отсутствуют Сила проблемы: 1	Оптимизация не требуется
Организация закупок продукции и отправка на склад предприятия	5	Проблемы отсутствуют Сила проблемы: 1	Оптимизация не требуется

1	2	3	4
Обслуживание клиентов	5	<p>Проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабый контроль поставок и отгрузок;</li> <li>- Нарушение условий поставок продукции клиентам;</li> <li>- Проблема взаимодействия процесса со всеми структурными элементами сети предприятия;</li> <li>- Проблема документооборота;</li> <li>- Проблемы взаимодействия с клиентами.</li> </ul> <p>Сила проблемы: 5</p>	<p>Затраты: умеренные</p> <p>Выгоды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост прибыли за счет удержания старых клиентов и привлечения новых</li> </ul>

При анализе деятельности предприятия и его бизнес-процессов выявлены проблемы при обслуживании клиентов и снижение выручки. Необходимо оптимизировать данный процесс, так как правильная организация данного бизнес-процесса имеет прямую связь с реализацией продукции. Устранение проблем позволит повысить лояльность старых клиентов и привлечь новых, что будет способствовать повышению прибыли и конкурентоспособности предприятия ООО «Эй-Пи Трейд».

На основе полученных данных путем анализа основной деятельности предприятия ООО «Эй-Пи Трейд» проведем структурирование сильных и слабых сторон и оценку возможностей и угроз предприятия. Для этого воспользуемся SWOT-анализом, широко применяемым в зарубежной практике. В результате проведения анализа было получено наглядное представление о положении компании на рынке (Таблица 15).

Таблица 15 – Результаты SWOT-анализа предприятия ООО «Эй-Пи Трейд»

	«S» - Сильные стороны	«W» - Слабые стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опыт работы компании на рынке более 20 лет;</li> <li>- Налаженная система работы с поставщиками;</li> <li>- Большая клиентская база;</li> <li>- Разработанная система обучения новых сотрудников и повышения квалификации;</li> <li>- Сеть филиалов в городах Дальнего Востока;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкая эффективность рекламной кампании;</li> <li>- Политика стимулирования реализации продукции не отвечает условиям рынка;</li> <li>- Высокая текучесть кадров.</li> </ul>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая репутация;</li> <li>- Большой ассортимент предоставляемой к продаже продукции;</li> <li>- Высокое качество продукции;</li> <li>- Предоставление широкого спектра логистических услуг.</li> </ul>	
Внешняя среда	«О» - Возможности	«Т» - Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность выхода на новые рынки;</li> <li>- Удовлетворение новых потребностей потребителей за счет расширения ассортиментных групп товаров;</li> <li>- Развитие современных технологий, позволяющих снизить издержки компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост затрат на закупку продукции;</li> <li>- Изменение финансовой и налоговой политики государства;</li> <li>- Ценовая конкуренция;</li> <li>- Снижение экономической стабильности.</li> </ul>

Анализируя данные SWOT-анализа ООО «Эй-Пи Трейд», состояние бизнеса предприятия можно оценить как стабильное, так как сильные стороны значительно перевешивают слабые, а возможности компенсируют внешние угрозы.

Таким образом, после изучения системы организации закупки, поставки, продажи и оказания услуг предприятия ООО «Эй-Пи Трейд» были выявлены проблемы в системе продаж и поставок продукции клиентам. В компании обнаружены сбои в системе отгрузки, слабый контроль поставок, проблемы работы с документами в процессах, связанных с обслуживанием клиентов. В целом процесс реализации продукции имеет проблему взаимодействия со всеми структурными элементами сети предприятия. Несмотря на имеющиеся проблемы предприятие имеет налаженную систему закупки товаров, сотрудничает с большим количеством поставщиков и наращивает объемы клиентуры. Благодаря своей высокой репутации, большому опыту работы предприятие имеет достаточную конкурентоспособность для того, чтобы удерживать свои позиции на рынке оптовой торговли. Тем не менее результаты продаж не обеспечивают оптимальное значение рентабельности предприятия. В среднем объем продаж ежеквартально увеличивается на 39812,58 руб. Было выявлено,

что объем продаж за рассматриваемый период развивался неравномерно. Предоставление иных услуг помимо организации основных видов деятельности предприятия позволяет ООО «Эй-Пи Трейд» иметь достаточную прибыль для ведения коммерческой деятельности.

## 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК, ПОСТАВОК, ПРОДАЖИ ТОВАРОВ И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ В ООО «ЭЙ-ПИ ТРЕЙД»

### 3.1 Мероприятия по оптимизации системы закупки, поставки и продажи товаров на предприятии

После проведения анализа деятельности предприятия ООО «Эй-Пи Трейд» удалось выявить некоторые проблемы, с которыми столкнулась компания в отчетном периоде. Основные проблемы находятся в системе продажи продукции и обслуживания клиентов. Предприятие имеет отрицательные значения прибыли от продаж, имеются проблемы с поставкой и отгрузкой товара, документооборотом и взаимодействием процесса обслуживания клиентов со всеми структурными элементами сети предприятия.

Первое, что необходимо сделать предприятию – это оптимизировать те бизнес-процессы, которые имеют недостатки в своем исполнении. Для ООО «Эй-Пи Трейд» такими процессами являются те, что связаны непосредственно со сбытом продукции. Оптимизация бизнес-процессов нуждается в длительном проекте и имеет в себе ряд преимуществ:

- деятельность предприятия становится более структурированной, ясной и прозрачной и при этом значительно проще выявить недостатки и проблемы, возникающие в процессе работы;
- автоматизации подвергаются лишь те процессы, которые существенно влияют на прибыль и финансовый результат компании;
- повышается качество предоставляемых услуг.

В практике используют два типа совершенствования бизнес-процессов: эволюционный и революционный пути. Эволюционный путь используется при минимальных нарушениях бизнес-процессов, не требующих радикальных изменений. Революционный путь, также называемый «реинжинирингом», используется при полном изменении деятельности предприятия.

Для данного предприятия реинжиниринг не требуется, необходимо наладить лишь систему реализации продукции. При проведении SWOT-

анализа и анализа основных бизнес-процессов были выявлены проблемы взаимодействия процесса со всеми структурными элементами сети предприятия, нарушение документооборота и взаимодействия с клиентами. Для решения данных проблем необходимо ввести более современную CRM систему.

CRM система представляет собой автоматизированное программное обеспечение для взаимодействия с поставщиками и клиентами, которая позволяет упорядочить результаты работы, находить целесообразный подход для общения с покупателями и находить варианты оптимизации процессов закупки и реализации продукции.

На данный момент ООО «Эй-Пи Трейд» использует 1С CRM. Существуют некоторые недостатки при использовании данного программного обеспечения:

- отсутствие возможности контроля развития клиентской базы;
- программные ошибки;
- сложность настройки отчетов;
- большое количество избыточной информации.

При замене программного обеспечения следует учесть некоторые параметры:

- насколько новое ПО совместимо с предыдущим;
- требования к навыкам специалистов;
- отсутствие необходимости совершенствования общесистемной программно-аппаратной платформы.

В таблице 16 представлено сравнение 1С с другими CRM системами для работы с бизнес-процессами:

Таблица 16 – Сравнительная характеристика популярных CRM систем

Характеристики	1С	Bitrix24	Megaplan	АМО
1	2	3	4	5
Интерфейс	Сложен в использовании	Присутствует настройка интерфейса	Сложен в использовании	Присутствует настройка интерфейса

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
Функциональные возможности	- управление клиентской базой; - работа с документами (договорами, счетами и тд.); - управление продажами.	- настройка бизнес-процессов; - обработка заявок клиента; - учет выполнения сотрудниками поставленных задач; - автоматизация проектных работ; - управление продажами.	- управление продажами; - управление сотрудниками; - управление сделками, отслеживание статистики	- управление анализ продаж; - оптимизация сложных сделок; - ведение базы клиентов.
Хранение базы данных и связь с сервером	+	+	+	+
Качество документации	низкое	среднее	высокое	среднее
Работа с бизнес-процессами	+ (сложна в использовании)	+	-	-
Интеграция с другим ПО	+	+	+	+
Техническое сопровождение	+	+	+	+
Минусы	- нет возможности оперативной работы со сделками; - сложность работы с бизнес-процессами; - высокие затраты при внедрении.	- сложная визуализация интерфейса	- ограниченное количество интеграций с различными бизнес-сервисами; - высокие затраты при внедрении.	- ограниченное количество функций; - проблемы с техподдержкой.
Уровень сложности системы	высокий	высокий	низкий	низкий
Цена внедрения, руб.	262350	200000	70000	80000

После сравнения вышеперечисленных CRM систем для внедрения рекомендуется выбрать Bitrix24, так как эта система имеет незначительные

минусы, оптимальную стоимость и возможность оптимизации бизнес-процессов предприятия. Данное ПО имеет в своем составе наибольшее количество возможностей. Выбранная система позволит предприятию повысить точность планирования, оптимизировать документооборот, оперативность подготовки отчетных данных, наладить взаимоотношения с клиентами и уменьшить время выполнения заказов.

Точный срок окупаемости выяснить невозможно ввиду того, что неизвестно, насколько качественно будет внедрена и использована данная система, однако с помощью общей формулы окупаемости инвестиций, представленной ниже, можно примерно рассчитать окупаемость данного мероприятия:

$$ROI = \frac{((\text{Выручка} - \text{Себестоимость}) \times \text{Период})}{\text{Сумма инвестиций}} \times 100 \% \quad (1)$$

При фактических затратах возьмем выручку на 50% выше той, что была за предыдущий год. Благодаря росту выручки, предприятие сможет уйти от получения убытка от продаж и выйти в прибыль. Окупить затраты планируется за год. Данные для расчета ROI представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Планируемые экономические показатели после внедрения CRM

Показатель	Факт	План	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	7470284	11205426	3735142	150,00
Себестоимость, тыс. руб.	5741229	5741229	0	100,00
Прибыль, тыс. руб.	1801633	5464197	3662564	303,29

Таким образом, получаем  $ROI = 327,85 \%$ , что говорит о полной окупаемости вложений в данное мероприятие.

Благодаря обновлению системы CRM на более современную предприятие ООО «Эй-Пи Трейд» сможет в короткие сроки избавиться от проблем системы сбыта продукции, но и наладить деятельность, связанную с внешней средой компании.

### **3.2 Мероприятия по улучшению системы оказания услуг на предприятии**

Так как ООО «Эй-Пи Трейд» предоставляет широкий спектр логистических услуг, необходимо предложить мероприятия по внедрению современных логистических технологий на данном предприятии. Одним из подходов может служить представление склада как системы, состоящей из трех подсистем таких, как: приемка грузов, хранение и выдача грузов.

Данная система необходима для преобразования параметров грузопотоков для наиболее эффективного и результативного использования грузов и их дальнейшего транспортирования.

Процесс внедрения системы WMS начинается с автоматизации процесса доставки, который состоит из следующих этапов: обработка заявок, маршрутизатор, контроль и анализ эффективности.

На первом этапе создаются заявки в программе с учетом соответствующих фильтров и параметров на основании заявок подразделений компании. Фильтрация помогает не брать во внимание информацию, не соответствующую необходимым критериям.

Перед тем, как выполнить заявку на доставку грузов в точку клиента-покупателя, менеджеру необходимо ввести необходимые GPS координаты произведя геокодирование торговой точки на карте. После этого заявки попадут в отдельный каталог, где будут разбиты на группы в соответствии с установленными параметрами.

С помощью маршрутизатора производится определение оптимального маршрута доставки в каждую торговую точку с учетом времени движения по маршруту, приемки-сдачи, погрузки-разгрузки, ожидания и др. Маршрут разрабатывается в автоматизированном режиме с использованием данных о клиентах, находящихся в базе.

Контроль расчетной информации по маршрутному листу производится при помощи GPS сигнала в онлайн режиме в процессе выполнения рейса и после его выполнения. Данные сигнала записываются на определенное

устройство, которое предоставляется диспетчеру транспортного подразделения вместе с отчетом.

Анализ эффективности доставки производится в соответствии с ключевыми показателями эффективности (KPI) на основании данных маршрутного листа и информации от клиента о возможных нарушениях при доставке грузов. Схема контроля доставки со склада представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Схема контроля доставки продукции со склада компании ООО «Эй-Пи Трейд»

Необходимость введения в практику компании комплексных KPI обусловлено несбалансированностью управления сложными складскими системами.

При введении в систему KPI по отгрузке в денежных единицах, в зависимости от того, какой заказ не был отгружен, будут получены следующие результаты:

- Не отгружен заказ № 1 стоимостью 100 единиц,  $KPI = 9/109$  т.е.  $KPI=0.082$ ;

- Не отгружен любой заказ кроме первого,  $KPI=108/109$  или  $KPI=0.99$ .

Диаграмма с прогнозами показателей KPI для транспортно-технологического процесса склада представлена на рисунке 7.

Итак, при одном и том же значении KPI «по отгруженным заявкам» в 90 % значения KPI «по отгруженным деньгам» могут составлять 8,2 % или 99 % в зависимости от стоимости обслуженных заказов. Если спрогнозировать основные критерии повышения уровня качества клиентского сервиса при отгрузках для клиентов компании ООО «Эй-Пи Трейд» в г. Благовещенск, то он

может измениться по экспоненциальному закону после внедрения базовых КРІ для транспортно-технологического процесса складского комплекса.

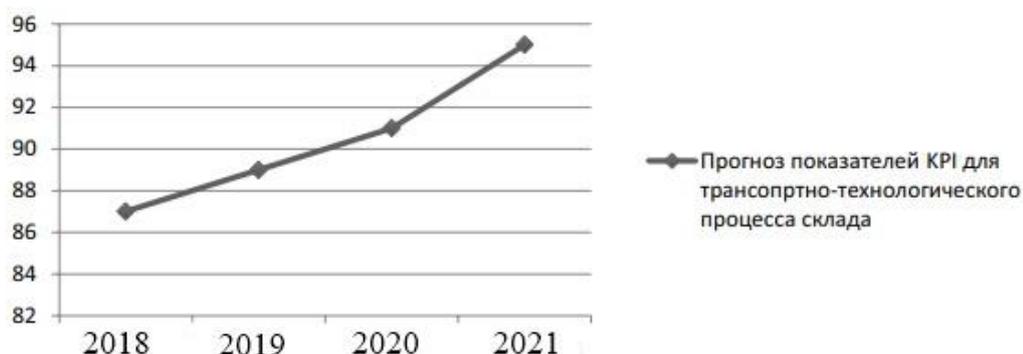


Рисунок 8 – Диаграмма изменения ключевых КРІ при внедрении WMS на складе ООО «Эй-Пи Трейд»

В результате совершенствования системы закупки, поставки, продажи и оказания услуг предприятие решит ряд проблем и сможет нарастить объемы продаж. Ожидаемые результаты от введенных мероприятий приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Итоги деятельности ООО «Эй-Пи Трейд» после совершенствования системы закупки, поставки, продажи и оказания услуг

Выявленные проблемы предприятия	Направления совершенствования	Ожидаемый результат
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение выручки;</li> <li>- Отрицательный показатель прибыли от продаж;</li> <li>- Нарушение связи бизнес-процесса «обслуживание клиентов» с другими структурными элементами сети предприятия;</li> <li>- Проблема документооборота;</li> <li>- Проблемы взаимодействия с клиентами.</li> </ul>	Введение современной CRM системы для оптимизации бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост выручки;</li> <li>- Увеличение объемов продаж продукции;</li> <li>- Автоматизация системы закупки и поставки продукции;</li> <li>- Упрощение отслеживания сделок;</li> <li>- Повышение лояльности клиентов;</li> <li>- Привлечение новых клиентов.</li> </ul>
Слабый контроль поставок и отгрузок	Внедрение новейшей системы WMS	Сокращение количества ситуаций, связанных с нарушением времени поставки продукции клиентам

Таким образом, после внедрения предложенных мероприятий предприятие ООО «Эй-Пи Трейд» сможет избавиться от проблем ведения своей деятельности, с которыми столкнулось в отчетном периоде.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность деятельности торговой организации определяется ее системой закупки и продажи товаров. От того, насколько успешно будут организованы связи с поставщиками и клиентами зависит финансово-экономическая стабильность торгового предприятия.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы было проведено исследование процесса организации системы закупки, поставки и продажи продукции в ООО «Эй-Пи Трейд», проанализирована финансово-хозяйственная деятельность предприятия, позволившее сделать вывод о том, что за последние годы предприятие имеет достаточную степень устойчивости финансового состояния и невысокий уровень финансового риска. Финансовое состояние организации характеризуется обеспеченностью финансовыми средствами, необходимыми для бесперебойного функционирования предприятия и эффективностью их использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими или физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью. Однако в 2017 – 2019 гг. ООО «Эй-Пи Трейд» столкнулось с некоторыми проблемами ведения основной деятельности, но благодаря доходам от иной деятельности смогла покрыть все свои убытки. Также результаты изучения основных показателей финансового состояния показали, что предприятие не имеет зависимости от заемных средств, при этом способно погасить все задолженности и не допустить финансовой напряженности.

Однако, несмотря на положительные моменты, объем реализации продукции предприятия понизился. Показатели рентабельности продаж имеют тенденцию к снижению и отрицательные значения.

Анализ продаж и поставок выявил, что у предприятия значительные колебания значений продаж и поставок. Влияние множества факторов как макроэкономической, так и микроэкономической среды позволяет говорить о снижении эффективности организации системы закупок и продаж отдела и предприятия в целом. Изучив систему закупки, поставки, продажи и оказания услуг

предприятия ООО «Эй-Пи Трейд» были выявлены проблемы в системе продаж и поставок продукции клиентам. В компании обнаружены сбои в системе отгрузки, слабый контроль поставок, проблемы работы с документами в процессах, связанных с обслуживанием клиентов. В целом процесс реализации продукции имеет проблему взаимодействия со всеми структурными элементами сети предприятия. Несмотря на имеющиеся проблемы предприятие имеет налаженную систему закупки товаров, сотрудничает с большим количеством поставщиков и наращивает объемы клиентуры. Благодаря своей высокой репутации, большому опыту работы предприятие имеет достаточную конкурентоспособность для того, чтобы удерживать свои позиции на рынке оптовой торговли.

Исходя из полученных результатов было предложено внедрить новую CRM систему для оптимизации бизнес-процессов и устранения имеющихся проблем, связанных с реализацией продукции. Расчеты показали высокую окупаемость данного мероприятия. Помимо этого, было предложено внедрить совершенные технологии в систему логистических услуг предприятия.

Предложенные мероприятия должны повысить эффективность деятельности ООО «Эй-Пи Трейд». Появление у предприятия новых заказов и увеличение числа клиентов позволит наладить систему продаж предприятия и нарастить объемы выручки.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азжеурова, М. В. Коммерческая деятельность предприятия: сущность, задачи и функции [Электронный ресурс]/ М. В. Азжеурова, Н. С. Качанова. – 2020. – № 1. – С.144. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42748669> – 29.05.2020
- 2 Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. – М.: Дашков и К, 2016. – 291 с.
- 3 Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учебник для бакалавров/ Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. – М.: Дашков и К, 2014. – 240 с.
- 4 Артеменко, Е. С. Оптимизация коммерческой деятельности оптового предприятия [Электронный ресурс]/ Е. С. Артеменко// Спб. – 2016. – 18 с. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15907857> – 28.03.2020
- 5 Афанасьева, Л. А. Система управления коммерческой деятельностью торгового предприятия [Электронный ресурс]/ Л. А. Афанасьева, Е. М. Белоусова, К. В. Радомская// Курск. – 2019. – С. 320-324. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42716546> – 29.05.2020
- 6 Боброва, О. С. Организация коммерческой деятельности [Электронный ресурс]: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 332 с. – Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/451544> – 28.03.2020
- 7 Бондаренко, О.Д. Особенности организации закупок на торговом предприятии [Электронный ресурс]. – 2017. – № 9. – С. 639-645. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29448721&> – 02.04.2020
- 8 Валигурский Д.И. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка: учебник для бакалавров/ Валигурский Д.И. – М.: Дашков и К, 2019. - 300 с.

9 Володько, О. В. Экономика организации: учебное пособие/ О. В. Володько, Р.Н. Грабар, Т. В. Зглюй. – Минск, 2012. – 399 с.

10 Гарнов, А.П. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 303 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/ekonomika-predpriyatiya-426184> - 28.03.2020

11 Данина, Д. В. Оценка конкурентоспособности коммерческой организации [Электронный ресурс]/ Д. В. Данина, Н. В. Климова// Проблемы развития современного общества. – 2020. – С. 201-2016. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42384361> – 29.05.2020

12 Дашков, Л. П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник для бакалавров/ Дашков Л.П., Памбухчиянц О.В. – М.: Дашков и К, 2018. – 400 с.

13 Демченко, А. А. Составляющие устойчивого развития торгового предприятия [Электронный ресурс]/ А. А. Демченко// Современная наука: вопросы теории и практики. – 2018. – С. 204-210. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37244325> – 02.04.2020

14 Дорман, В. Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / В. Н. Дорман. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 108 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/ekonomika-organizacii-resursy-kommercheskoj-organizacii-416148> - 02.04.2020

15 Дорман, В. Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат [Электронный ресурс]: учебное пособие для академического бакалавриата / В. Н. Дорман. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 108 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/kommercheskaya-organizaciya-dohody-i-rashody-finansovyy-rezultat-424914#page/2> - 02.04.2020

16 Дорман, В. Н. Экономика организации. Ресурсы коммерческой организации [Электронный ресурс]: учеб. пособие для академического бакалавриата / В. Н. Дорман. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 134 с. – Режим

доступа: <https://biblio-online.ru/book/ekonomika-organizacii-resursy-kommercheskoy-organizacii-456747> - 02.04.2020

17 Дудар, В. Д. Организация и пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии [Электронный ресурс]/ В. Д. Дудар, Г. Б. Пивоварова// Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. – 2018. – С. 92-95. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32591207> – 02.04.2020

18 Дюкова, О. М. Организация дистрибутивных форм товародвижения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О. М. Дюкова. – Спб.: Издательство Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – 2016 г. – 64 с. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26451883> – 06.04.2020

19 Ермишин, А. Ю. Совершенствование системы сбыта продукции коммерческой организации [Электронный ресурс]/ А. Ю. Ермишин// Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2016. - №10. – С.76-81. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27265403> – 03.04.2020

20 Киселёва, Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: учебное пособие / Е.Н. Киселёва, О.Г. Буданова. – М., 2015. – 187 с.

21 Левкин, Г. Г. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие для СПО/ Г. Г. Левкин, А. Н. Ларин. – Саратов: Профобразование, 2017. – 140 с.

22 Магомедов А. М. Экономика организации торговли [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ А. М. Магомедов. – М.: Издательство Юрайт. – 2020. – 323 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/ekonomika-organizaciy-torgovli-454633> - 30.03.2020

23 Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Минько Э.В., Минько А.Э. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 404 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74228.html> – 29.03.2020

24 Низовкина, Н.Г. Управление затратами предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие для академического бакалавриата/ Н.Г. Низовкина. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 187 с. – Режим доступа: <https://biblioonline.ru/viewer/upravlenie-zatratami-predpriyatiya-organizacii> - 02.04.2020

25 Озерова, Л. В. Совершенствование закупочной работы в торговом предприятии [Электронный ресурс] /Л. В. Озерова, Н. А. Поседько// Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. – 2016. – №6. – С. 42-47. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27404666> – 07.04.2020

26 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – М.: Дашков и К, 2014. – 500 с.

27 Панченко, В. С. Моделирование маркетингово-сбытовой деятельности торгового предприятия [Электронный ресурс]/ В. С. Панченко, М. А. Мызникова// Русский мир как цивилизационная основа научно-образовательного и культурного развития. – 2017. – С. 173-175. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32436204> – 29.03.2020

28 Петренко, Ю. В. Выявление приоритетных направлений стимулирования сбытовой деятельности торгового предприятия [Электронный ресурс]/ Ю. В. Петренко, А. С. Неуструева// Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. - № 11. – С. 63-65. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42762128> – 29.03.2020

29 Пигунова, О.В. Коммерческая деятельность предприятия: учебник / О.В. Пигунова, С.Н. Виноградова. – Минск, 2014. – 364 с.

30 Полянская, А. К. Совершенствование эффективности сбытовой деятельности торгового предприятия [Электронный ресурс]/ А. К. Полянская// Региональная экономика и управление. – 2016. - № 2. – С. 122-126. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25781890> – 29.03.2020

31 Рыжова, А. С. Внедрение современных логистических технологий в ООО "Эй Пи Трейд " [Электронный ресурс]/ А. С. Рыжова, П. П. Володькин//

Автомобильный транспорт Дальнего Востока. – 2016. - №1. – С. 251 – 257. –  
Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27404205> – 16.04.2020

32 Саркисян, Л. Г. Оценка сбытовых рисков предприятия и разработка мероприятий по их преодолению [Электронный ресурс]/ Л. Г. Саркисян, Е. В. Казымова// Вестник института экономических исследований. – 2018. - № 3. – С. 33-38. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36688671> – 03.04.2020

33 Снитко, Л. Т. Организационно-экономические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия оптовой торговли [Электронный ресурс]/ Л. Т. Снитко, И. В. Савенкова, Е. А. Нефедова, С. Н. Коваленко// Казань. – 2017. – 106 С. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29110548> – 08.04.2020

34 Сулейманова, Д. А. Комплексная оценка и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс]/ Д. А. Сулейманова. – 2010. – № 4. – С. 127-130. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16342041> – 03.04.2020

35 Тимченко, А. В. Коммерческая деятельность как основа функционирования торгового предприятия [Электронный ресурс]/ А. В. Тимченко, А. Н. Максименко. – 2018. – № 6. – С. 562-566. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35282004> – 29.05.2020

36 Троилин, В. В. Методологии совершенствование сбытовой деятельности коммерческих предприятий [Электронный ресурс]/ В. В. Троилин, Д. С. Лунченко// Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2019. – С. 164-166. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38525616> – 03.04.2020

37 Ускенбаева, Р. К. CRM система как необходимый компонент успешного бизнеса [Электронный ресурс]/ Р. К. Ускенбаева, Д. А. Булегенов// Молодой ученый. – 2016. - № 10. – С. 101-105. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26163668> – 29.05.2020

38 Федорова, М. А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления [Электронный ресурс]/ М. А. Федорова. – 2014. – № 10. – С.110-114. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22514713&> – 29.05.2020

39 Федорова, Н. В. Анализ методик эффективности оптовых закупок коммерческого предприятия [Электронный ресурс]/ Н. В. Федорова// Логистические системы в глобальной экономике. – 2015. - № 5. – С. 398. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23720725> – 02.04.2020

40 Фишбэйн, К. Я. Анализ продаж предприятия оптовой торговли [Электронный ресурс]/ К. Я. Фишбэйн, Н. А. Грачева// Актуальные проблемы и перспективы развития бизнеса. – 2018. – С. 326-330. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36763695&> – 29.03.2020