

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.06 «Торговое дело»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности торговой организации (на примере ООО «АМК-Групп»)»

Студент

В. В Борякина

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

Е.А. Боргардт

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

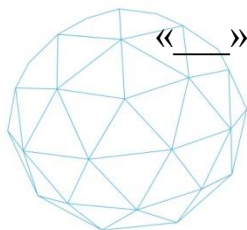
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

«   » \_\_\_\_\_ 20    г.

Тольятти 2019



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Борякина Валерия Вячеславовна

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности торговой организации (на примере ООО «АМК-Групп»)»

Научный руководитель: к.э.н., Е. А. Боргардт.

Цель исследования – совершенствование коммерческой деятельности оптовой организации.

Объект исследования – ООО «АМК-Групп», занимающееся оптовой торговлей строительных материалов.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе коммерческой деятельности предприятия оптовой торговли.

Методы исследования – системный анализ, метод дедукции и индукции, диалектический метод, анализ документов, сравнение, аналитических группировок, индексный.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Проанализирована коммерческая деятельность предприятия. Разработаны и предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы в коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп» с целью ее совершенствования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 21 источника и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений 64 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 31, рисунков – 21.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы коммерческой деятельности торговой организации	7
1.1 Коммерческая деятельность: понятие, сущность .....	7
1.2 Основные направления совершенствования коммерческой деятельности торговой организации .....	12
2 Оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп».	20
2.1 Организационно-экономическая оценка состояния ООО «АМК-Групп»	20
2.2 Анализ коммерческой деятельности организации .....	28
3 Разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп» .....	46
3.1 Выбор оптимального поставщика для ООО «АМК-Групп» .....	46
3.2 Совершенствование коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп» на основе внедрения программного продукта класса ВРMS .....	52
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	62
Приложение .....	65

## Введение

Актуальность темы заключается в том, что современное состояние рыночных отношений характеризуется обострением конкуренции субъектов торговли. Многие из них интегрировались в крупные торговые сети, совмещающие розничную и оптовую торговлю потребительскими товарами, что обеспечивает их конкурентоспособность. Этим обусловлены изменения в содержании и активизация коммерческой деятельности, роль которой в поддержании устойчивых связей между субъектами рынка значительно возросла.

Весь комплекс действий торговых организаций по обеспечению процесса продажи и приобретения товаров называется коммерческой деятельностью. Залогом ее успеха является ориентация на требования рынка, адаптация к меняющимся его условиям, постоянная работа по привлечению и удержанию потенциальных клиентов.

Вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности, представляет собой оптовую торговлю. В рыночной экономике качество коммерческой работы зависит, прежде всего, от умения найти товар, выбрать формы и методы оптовой продажи товаров, рекламно-информационную деятельность, а также расширять сферу услуг оптовой торговли.

Усложнение деятельности участников оптового рынка, усиление конкуренции на рынке услуг оптовой торговли требует непрерывного совершенствования коммерческой деятельности. Решение этой задачи связано с улучшением системы продаж, повышением эффективности использования и контроля внутренних ресурсов оптовой организации, оптимизацией каналов поставок, каналов распределения реализуемой продукции, и уровня товарных запасов.

Данная тема рассматривалась в работах многих ученых. Так, например, проблемы организации коммерческой деятельности в оптовой торговле были рассмотрены в работах М.С. Абрютиной, В.А. Абчука, Ю.А. Аванесова, О.Э.

Башиной, В.В. Бурцева, С.Н. Виноградовой, Л.В. Осиповой. Сущность и направления коммерческой деятельности раскрываются в публикациях М. А. Федоровой, Ф. Г. Панкратова, И. Б. Шаповаловой, С. Н. Дияновой и Н. И. Денисовой.

Цель работы – совершенствование коммерческой деятельности оптовой организации.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы коммерческой деятельности торговой организации;
- провести анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «АМК-Групп»;
- дать оценку эффективности коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп»;
- разработать мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп».

Объект исследования – ООО «АМК-Групп», занимающееся оптовой торговлей строительных материалов.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе коммерческой деятельности предприятия оптовой торговли.

Методологическую базу исследования составили: общенаучные методы (системный анализ, метод дедукции и индукции, диалектический метод, анализ документов) и специальные экономические методы (сравнение, аналитических группировок, индексный).

Информационную базу исследования составили: Конституция РФ, Федеральный закон № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009, Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.03.2019) "О защите прав потребителей", ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Национальный стандарт российской федерации (дата введения 01.04.2014), различные научные публикации по

данной теме, информация, содержащаяся в периодической печати, интернет-сайт исследуемой организации, бухгалтерская статистическая отчетность организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы в коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп» с целью ее совершенствования.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность работы, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе работы будут изучены теоретические основы коммерческой деятельности торговой организации, содержание и функции коммерческой деятельности, основные направления ее совершенствования.

Во второй главе работы будет проведен анализ организационно-хозяйственной и коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп», дана характеристика предприятия, изучена коммерческая деятельность предприятия.

В третьей главе работы планируется провести разработку мер по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп» и провести расчет экономической эффективности от их проведения.

В заключении будут рассмотрены выводы по работе и подведены итоги.

# 1 Теоретические основы коммерческой деятельности торговой организации

## 1.1 Коммерческая деятельность: понятие, сущность

Высокие темпы роста товарного рынка, ужесточение конкуренции способствуют развитию предприятий оптовой торговли, что отвечает интересам как производителей, так и потребителей. Полноценная работа большинства предприятий, выпускающих различные виды продукции, невозможно представить без организации товародвижения, одним из субъектов которого являются предприятия оптовой торговли. Такие организации в основном напрямую сотрудничают с производителями всевозможной продукции, осуществляя ее закупки оптом с целью дальнейшей перепродажи в розничную сеть.

Категория «оптовая торговля» в Федеральном законе № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 определяется следующим образом: «Оптовая торговля – вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием».

В свою очередь, оптовые компании способствуют распространению продукции по различным регионам, существенно увеличивая потребительскую сеть. Продукция при этом может отпускаться по специальным ценам через специальные оптовые магазины или через договор с отделом сбыта завода-изготовителя [6, с.76].

На сегодняшний момент, с точки зрения права собственности на товар, следует различать типы оптовых структур:

– самостоятельные хозяйствующие субъекты, сферой деятельности которых является оптовая торговля; они осуществляют полный комплекс

закупочно-торговых операций с переходом к ним права собственности на товар;

- посреднические оптовые структуры, которые не приобретают право собственности на товар (предприятия-брокеры, торговые агенты, комиссионеры и т. п.);

- организаторы оптового оборота, которые обеспечивают взаимодействие между участниками рынка, непосредственно не работают с товаром (ярмарки, товарные биржи, аукционы).

Общие принципы взаимоотношений между продавцом и покупателем на оптовом рынке регулируются гражданским законодательством, основаны на признании равенства участников хозяйственных отношений, неприкосновенности их собственности, свободы договора, недопустимости вмешательства администрации рынка в их коммерческую деятельность. Участниками продажи товаров на оптовом рынке являются:

- собственники товаров (производители, оптовики, посредники) или их полномочные представители, имеющие право ведения торговых операций на рынке (продавцы);

- хозяйствующие субъекты, имеющие доступ на оптовый рынок в качестве покупателей, в том числе организации розничной торговли;

- персонал оптового рынка, участвующий в совершении торговых операций непосредственно в товарных секциях.

Методы оптовой продажи товаров, это приемы и способы заключения сделки купли-продажи между покупателем и оптовым продавцом. Основными методами в оптовой торговле являются [8, с.37-41]:

- оптовая продажа товаров покупателями при их личной отборке товаров (трикотаж, галантерея, ткани);

- продажа по предварительным заказам (оптовая торговля товарам простого ассортимента или хорошо известными товарами по заявкам, полученным посредством современных способов связи);



- заключение оптовых продаж через коммивояжеров (заключение оптовых договоров разъездными товароведом, продавцами, реализаторами или менеджерами);
- заключение сделок оптовой купли-продажи (через передвижные комнаты товарных образцов, торгово-коммерческие павильоны);
- оптовая продажа товаров через авто-склады (оптовая торговля с кузова автомобиля);
- оптовая торговля почтовыми посылками (осуществление индивидуальной или розничной посылочной торговли);
- интернет-торговля (оптовая продажа товаров с помощью интернет-магазинов);
- оптовая торговля по каталогам (отправка потенциальным покупателям каталогов товаров);
- другие формы и методы оптовой продажи (собственные магазины, торговые дома и др.).

Возможны две основные формы оптовых продаж:

1. Транзитная форма – продажи обеспечивает оптовая компания без завоза на собственные склады. Могут быть разновидности данной формы оптовых продаж:

- продажа с участием в расчетах – это когда оптовое предприятие оплачивает поставщику отгруженный товар, деньги за который потом получает с покупателей;
- продажа без участия в расчетах – это когда поставщик требует оплаты не с оптового предприятия, а с получателя.

Оптовая компания в рамках транзитного оборота является посредником между получателем и поставщиком. В этом случае она заключает договоры с покупателем и поставщиком, контролируя их выполнение. Оптовая компания несет ответственность за выполнение транзитного товарооборота перед поставщиками и потребителями. Главными задачами будут являться:

своевременное составление разрядки для отгрузки партий продукции; учет и контроль выполнения заключенных договоров поставки.

2. Складская форма – оптовые продажи, которые ведутся компанией со своих складов. Преобладающее значение такие оптовые продажи имеют для оптового товарооборота. Благодаря складской форме продаж возможна подсортировка товаров, предлагая их нужное количество для оптовых потребителей.

По функциональному назначению оптовые торговые услуги можно классифицировать следующим образом [10, с.163-166]:

- технологические – хранение, сортировка, упаковка, упаковка, маркировка, экспедирование грузов;

- коммерческие – помощь в продвижении товаров, информировании потребителей, комиссионные, посреднические между производителем и оптовым покупателем и т. д.;

- организационно-консультативные – консультации по ассортименту и качеству товаров, эксплуатации изделий, организации розничной продажи, относительно спроса на те или иные виды товаров.

Успешность оптовой организации в значительной степени зависит от эффективности осуществления коммерческой деятельности. Современные ученые рассматривают данную категорию с разных позиций, однако общим является то, что данный вид деятельности связан с купле-продажей товаров, направленный на удовлетворение спроса покупателей. «Коммерческая деятельность – это совокупность процессов, включающих операции по купле-продаже товаров и услуг, а также удовлетворение требований покупателей» [4, с.54]. Это подчеркивается в трудах Ф.Г. Панкратова, И.Б. Шаповаловой, С.Н. Дияновой и Н.И. Денисовой. Так С.Н. Диянова и Н.И. Денисова определяют как «процессы, связанные с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров».

Как справедливо полагают современные исследователи, цель коммерческой деятельности – получение максимально возможной прибыли. Это подтверждается определением И.Б. Шаповаловой, которая указывает, что «обеспечение максимальной прибыльности любой торговой операции для каждого из партнеров при минимальных материальных, финансовых и трудовых затратах» является конечной целью коммерческой деятельности. С.Н. Диянова и Н.И. Денисова также говорят о «минимизации издержек обращения и получении прибыли» в результате процессов купли-продажи.

Содержание коммерческой деятельности определяется спецификой торговых операций, обусловленных стадией процесса обращения товаров, и видом торговли - оптовой или розничной. Сущность и анализ основных направлений коммерческой деятельности предприятий нашли отражение в публикациях М. А. Федоровой: "создание экономических отношений и организация договорной работы на торговом предприятии; закупка; коммерческая работа по реализации товаров; разработку ассортиментной политики и управление запасами торговой компании; рекламный менеджмент и маркетинг".

Процесс коммерческой деятельности оптовых организаций состоит из следующих операций: изучение источников закупок товаров, изучение спроса, представление и согласование заказов на поставку товаров, заключение договоров на поставку товаров, оперативное планирование оптовых закупок, оперативный учет выполнения поставщиками договоров поставки.

Основными поставщиками в оптовых предприятиях могут быть:

- отечественные и зарубежные производственные предприятия (промышленные, сельскохозяйственные), фермерские хозяйства;
- крупные оптовые посредники;

Одним из направлений коммерческой деятельности является управление ассортиментом торгового предприятия. Формирование ассортимента – это специфический способ управления ассортиментом,

которое направлено на обеспечение необходимого уровня обслуживания покупателей и рост основных экономических показателей торговой организации.

Принципы формирования ассортимента товаров, обеспечивающие его оптимизацию следующие:

- соответствие ассортимента характеру покупательского спроса (комплексная удовлетворенность потребителя в рамках выбранного сегмента;
- соответствие широты и глубины ассортимента на складах ассортиментному профилю обслуживаемых покупателей, размеру площади складов);
- устойчивость ассортимента продукции;
- бесперебойное и ритмичное снабжение розничных покупателей;
- эффективность организации оптовой торговли.

Итак, эффективная коммерческая деятельности является основой функционирования любой торговой организации. Коммерческая деятельность предполагает интеграцию разнонаправленных сфер функционирования торговой организации, таких как: формирование устойчивых отношений с поставщиками, оптимизацию ассортимента, управление запасами и продвижение товара на рынок. Специфика торговых операций и вид торговли определяют особенности коммерческой деятельности организации.

## 1.2 Основные направления совершенствования коммерческой деятельности торговой организации

По мнению некоторых авторов, ключевым фактором повышения эффективности торговой деятельности является совершенствование информационного обеспечения такой деятельности.

В целях совершенствования коммерческой деятельности торговой организации в соответствие с общепринятой методикой принятия управленческих решений можно предложить следующие меры:

- выделить предпочтительные признаки улучшения в сфере управления торговой организацией, обозначить критерии совершенствования;
- определить более двух стратегий улучшения в сфере коммерческой деятельности;
- выбрать наиболее предпочтительную стратегию согласно критериям совершенствования управленческой деятельности;
- сформировать систему управления товарными запасами торговой организации согласно выбранной стратегии (расширения деятельности торговой организации или ее специализации);
- предпринять определенные усилия в сфере совершенствования информационного обеспечения коммерческой деятельности, задействовать новые и ранее не использованные средства связи с целевой аудиторией.

Данные мероприятия должны реализоваться в комплексе в соответствие со сложившейся ситуацией на рынке товаров и услуг, поскольку все меры связаны между собой и представляют собой комплекс организационных, технических и оперативных мер, в целом направленных на привлечение большего числа покупателей и соответственно улучшение финансовых показателей.

Таким образом, согласно вышесказанному, можно заключить, что коммерческая деятельность любого торгового предприятия, будь то небольшой магазин или крупная торговая сеть, направлена на обеспечение доведения товаров до покупателей и торговое обслуживание с учетом требований текущей ситуации на рынке. В этой связи коммерческой работе должен быть присущ высокий динамизм, профессионализм коммерческих работников, знание текущей рыночной конъюнктуры, а также нацеленность на достижение не оперативных, а стратегических целей. С учетом

перспективности сферы торговли, а также расширением ее возможностей, в том числе, выходом на новые рубежи и овладение новыми форматами, следует отметить перспективность коммерческой деятельности, направленной на новые возможности, в том числе, расширение сферы электронной торговли, изменением географии целевой аудитории.

В целом, подводя итоги, следует отметить, что в условиях глобализации торговой деятельности, расширения ее форматов, усиления конкуренции на рынке и появления большого числа идентичных товаров коммерческая деятельность торгового предприятия претерпевала существенные изменения. В этой связи она нуждается в постоянном изменении и совершенствовании, но уже на несколько иных принципах. Основным должно стать внимание к интересам конечного потребителя, в связи с чем информационное обеспечение коммерческой деятельности должно приобрести приоритет перед прочими направлениями коммерческой работы. Становятся актуальными вопросы комплексного изучения рынка потребителей, а также их требований к товарам и методам их продаж, к сервисному и послепродажному обслуживанию. Развитие информационных интернет-технологий позволяет проводить такие исследования с большим размахом, большим охватом целевой аудитории и с меньшими затратами, что для торгового предприятия не менее важно, чем снижение затрат на сбыт товаров. От руководителя торговой организации в таких условиях требуется умение своевременно и правильно реагировать на все изменения, происходящие на рынке.

Важным коммерческим условием успешной продажи товаров в торговле является изучение и прогнозирование потребительского спроса. В оптовой торговле работа сосредоточена на изучении объема спроса со стороны крупных территориальных образований.

Ассортимент и внутригрупповую структуру спроса отражают данные о продаже и запасах товаров, а также сведения о неудовлетворенном спросе.

Выбор эффективных методов продажи товаров – важнейший этап коммерческой работы торговых предприятий. Эффективно организованная продажа товаров способствует росту товарооборота, наилучшему удовлетворению спроса населения и, следовательно, рентабельности предприятия как конечного показателя эффективности работы ритейлера [6, с.36].

В рыночных условиях ни одна торговая компания не может успешно продавать товар без использования рекламы.

В целом спектр изучения организации коммерческой деятельности достаточно широк и представляет как теоретический, так и практический интерес.

В контексте этой проблемы всем торговым предприятиям важно совершенствовать свою коммерческую деятельность.

Конкурентоспособность является одной из ключевых категорий рыночной экономики, которая по отношению к предприятию определяется как характеристика, которая отражает степень соответствия данного сегмента рынка. В связи с этим возникает проблема поиска экономически рациональных уровней конкурентоспособности предприятия розничной торговли и затрат на их достижение. Все это улучшает коммерческую деятельность хозяйствующего субъекта.

Совершенствование коммерческой деятельности торговли зависит от многих факторов, как внешних по отношению к предприятию, так и внутренних, поэтому хозяйствующему субъекту необходимо постоянно контролировать экономическое пространство и на основе занимаемой ниши на рынке разрабатывать конкурентную стратегию предприятия розничной торговли.

В настоящее время благополучие и коммерческий успех коммерческого предприятия полностью зависит от того, насколько эффективна его деятельность, и оно должно быть ориентировано только на прибыльное

управление, поскольку предприятие несет полную экономическую ответственность за свои решения.

Исходя из характера и содержания коммерческой деятельности, целесообразно оценивать ее эффективность, исходя из оценки эффективности каждого из ее элементов.

Оценив эффективность коммерческой деятельности по каждому из направлений, можно сделать вывод, насколько эффективна коммерческая деятельность торгового предприятия в целом.

Поэтому организация процесса купли-продажи – важная составляющая коммерческой работы любого коммерческого предприятия.

С целью оптимизации оптовых продаж в договорах купли-продажи необходимо прописать вероятность централизованных поставок товара в подсортированном виде прямо к розничным торговым точкам. Также оговаривается возможность лично отбирать товары у оптовика на складе, установление порядка расчетов, цен, порядка оказания услуг с их стоимостью и др. Равно, как и при закупке товара оптом, необходим постоянный учет товара при помощи современного компьютерного оборудования, непрерывно и регулярно учитывающего продажи товаров в ассортиментном срезе каждого поставщика (покупателя) [9, с.235-237].

Таким образом, предприятия являются основными звеньями хозяйствования и формируют основу совокупного потенциала национальной экономики.

Чем прибыльнее фирма, чем стабильнее ее доход, тем больше ее вклад в социальную сферу государства через перечисления налоговых обязательств, в ее совокупный потенциал. В результате лучше живут люди, которые работают на таком предприятии и живут на этой территории. Поэтому необходимо планировать организацию коммерческой деятельности на торговом предприятии.

Суть планирования состоит в научной постановке целей предстоящего развития и применения средств их реального достижения. На уровне



предприятия, в зависимости от целей, задач и функций, существует несколько видов планирования [15, с.34].

Стратегическое планирование призвано определять цели предприятия (фирмы) и их стратегию на длительный период времени (до 10 лет). Именно поэтому стратегическое планирование часто определяют как процесс моделирования и изучения будущего. Стратегическое планирование является отправной точкой для любого другого планирования на предприятии (фирме). Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия и каждого подразделения в отдельности на определенный период времени; определении хозяйственных задач и средств их достижения; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения задач.

Таким образом, целью планирования является стремление учитывать заблаговременно, по возможности, все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Стратегическое планирование – это долгосрочный прогноз.

В процессе стратегического планирования определяются стратегические цели, долгосрочные и краткосрочные стратегические ориентиры, разрабатывается стратегия поведения рынка и стратегический план. Разработка этих задач отражает видение предприятием своей продукции и своего места на рынке, для чего оно проводит комплексные исследования рынка или рынков сбыта [14, с.95-97].

Долгосрочные и краткосрочные стратегические ориентиры позволяют уточнить долгосрочные и краткосрочные цели предприятия и позиции, которые оно пытается закрепить на рынке на данный момент, в ближайшем будущем и в будущем. На основе стратегических ориентиров разрабатывается стратегия поведения предприятия как реальный план действий, комплекс управленческих решений по достижению поставленных

целей. Стратегическое планирование является неотъемлемой частью стратегического управления.

Коммерческая деятельность любого коммерческого предприятия, будь то небольшой магазин или крупная розничная сеть, направленная на обеспечение доведения товаров до покупателей и торговое обслуживание с учетом требований текущей ситуации на рынке. В этой связи коммерческая работа должна характеризоваться высокой динамичностью, профессионализмом коммерческих работников, знанием текущих рыночных условий, а также ориентацией на достижение стратегических, а не оперативных целей. Учитывая перспективы сферы торговли, а также расширение ее возможностей, в том числе выход на новые рубежи и освоение новых форматов, следует отметить перспективы коммерческой деятельности, направленной на новые возможности, в том числе расширение сферы электронной торговли, изменение географии целевой аудитории.

В целом, подводя итоги, следует отметить, что в условиях глобализации торговой деятельности, расширения ее форматов, усиления конкуренции на рынке и появления большого количества идентичных товаров коммерческая деятельность торгового предприятия претерпела существенные изменения. В связи с этим она нуждается в постоянных изменениях и совершенствовании, но на несколько иных принципах. Основное внимание следует уделять интересам конечного пользователя, в связи с чем информационная поддержка коммерческой деятельности должна иметь приоритет перед другими направлениями коммерческой деятельности. Актуальными становятся вопросы комплексного изучения рынка потребителей, а также их требований к товарам и методам их реализации, обслуживанию и послепродажному обслуживанию. Развитие информационных интернет-технологий позволяет проводить такие исследования в больших масштабах, с большим охватом целевой аудитории и с меньшими затратами, что не менее важно для торгового предприятия, чем снижение себестоимости реализации товаров. От руководителя торговой

организации в таких условиях требует умения своевременно и правильно реагировать на все изменения, происходящие на рынке.

Таким образом, в целом по главе можно сделать следующие выводы.

Коммерческая деятельность предприятий, направленная на продажу товаров определенными партиями (как крупными, так и мелкими), называется оптовой торговлей. Такие организации в основном напрямую сотрудничают с производителями всевозможной продукции, осуществляя ее закупки оптом с целью дальнейшей перепродажи в розничную сеть.

Оптовая торговля, в отличие от розничной, это продажа товаров оптовым покупателям (предприятиям). Результат такой продажи выражается определенной суммой оптового товарооборота.

Оптовая продажа товаров может осуществляться в двух формах – транзитом, когда оптовая база продает товары без завоза их на свои склады, и продажей товаров со склада. Результатом этих форм продажи будет транзитный оборот и соответственно оптовый складской товарооборот. В оптовом товарообороте торговых баз, преобладающая доля приходится на оптово-складской товарооборот.

## 2 Оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп»

### 2.1 Организационно-экономическая оценка состояния ООО «АМК-Групп»

Компания ООО «АМК-Групп» функционирует на рынке г. Тольятти с 2012 года, сначала как организация, управляемая индивидуальным предпринимателем, а с 2013 года как общество с ограниченной ответственностью.

Юридический адрес организации: г. Тольятти, ул. Дзержинского, 90.

Миссия компании звучит следующим образом: «Мы помогаем каждому покупателю в выборе качественных стройматериалов с лучшим соотношением цены и качества».

Целью ООО «АМК-Групп» является обеспечение потребностей покупателей, и как следствие, получение максимальной прибыли от реализации продукции и высокого уровня рентабельности.

Для достижения данной цели компания ставит перед собой следующие задачи:

- приобретение высококачественной продукции у производителей;
- расширение ассортимента продаваемого товара;
- поддержание оптимального уровня товарных запасов;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- внедрение программных продуктов, способствующих улучшению взаимодействия с клиентами;
- обеспечение конкурентоспособности.

Стратегия ООО «АМК-Групп» направлена на обеспечение качественного и своевременного исполнения заказов.

Стратегия управления персоналом направлена на повышение квалификации сотрудников, их постоянном обучении, что будет благоприятно способствовать развитию предприятия, повысит его конкурентоспособность.

Маркетинговая стратегия ООО «АМК-Групп» направлена на позиционирование работы предприятия на рынке, обеспечение конкурентоспособности.

Рекламная стратегия предприятия направлена на развитие коммуникаций и сбыта.

Ценовая стратегия направлена на привлечение новых клиентов, за счет мониторинга цен на рынке данных услуг.

Сбытовая деятельность предприятия направлена на реализацию продукции на рынке.

Основной вид деятельности по ОКВЭД ООО «АМК-Групп» 46.13 Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами. Компания занимается оптовой продажей кровельных материалов и профнастила.

Основная оптовая продажа продукции ООО «АМК-Групп» происходит по г. Тольятти и Самарской области.

Организационная структура ООО «АМК-Групп» представлена на рисунке 2.1.

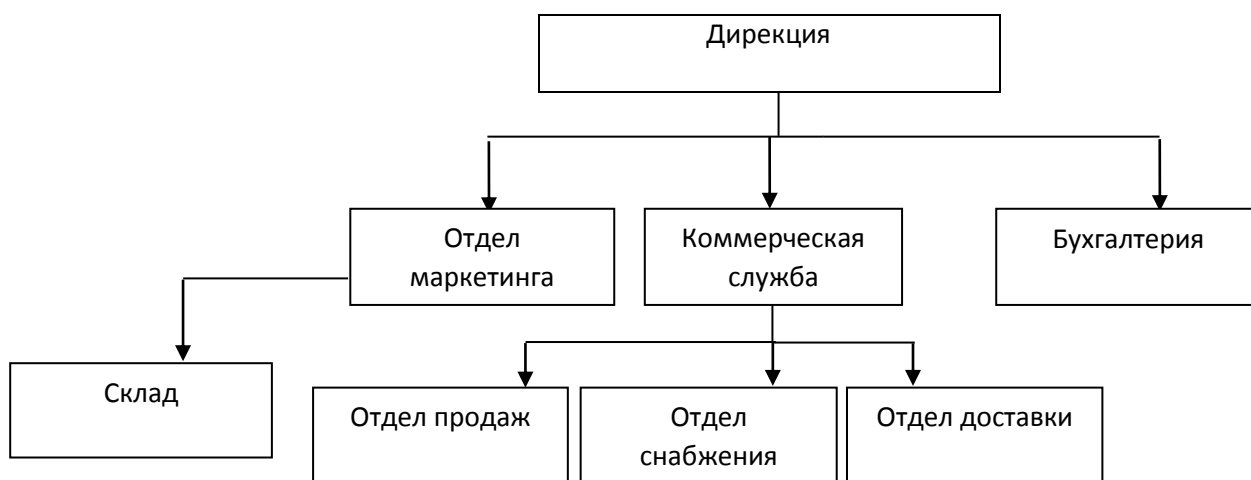


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «АМК-Групп»

Руководство коммерческой деятельностью компании ООО «АМК-Групп» осуществляет заместитель директора. В его подчинении находятся:

- отдел маркетинга;
- коммерческая служба.

В должностные обязанности коммерческого директора включаются:

- планирование товарооборота, валового дохода и прибыли торговой организации; обеспечение соблюдения требуемого уровня рентабельности;
- управление взаимодействием с постоянными клиентами, общение с ключевыми клиентами;
- управление процессом продаж от производителя до потребителя, как конечного, так и промежуточного;
- контроль исполнения обязательств и договоров торговой организации;
- поддержка, контроль и развитие деловых отношений с партнерами;
- разработка целевых показателей деятельности подчиненных ему служб (отделов) и сотрудников, контроль их выполнения;
- разработка системы мотивации сотрудников;
- определение ценовой и ассортиментной политики торговой организации и контроль ее выполнения;
- курирование направления продвижения продукции посредством интернет-маркетинга и PR;
- координация деятельности подчиненных ему служб (отделов).

В работе ООО «АМК-Групп» важную роль играет отдел снабжения. Отдел снабжения обменивается информацией со всеми подразделениями предприятия и обеспечивает их необходимыми данными о ценах, наличии товаров, новых поставщиках, новой продукции и технологиях.

Задачами отдела снабжения являются:

- определение частоты поставок товарных запасов на склад;
- исследование рынка производителей лесоматериалов, строительных материалов;

- определение рейтинга и выбор поставщиков, включая поиск информации о поставщиках, создание банка данных о поставщиках, поиск оптимального поставщика, оценку результатов работы с выбранными поставщиками;
- осуществление закупок;
- контроль поставок;
- подготовка бюджета закупок.



Рисунок 2.2 – Порядок работы ООО «АМК-Групп»

За каждым клиентом компании закреплен менеджер отдела продаж, который следит за своевременностью оплаты, рассказывает клиентам о текущих акциях, предложениях компании, а также контролирует процесс документооборота между клиентами и ООО «АМК-Групп». Таким образом, сотрудники отдела снабжения и менеджеры продаж тесно взаимодействуют

друг с другом, отслеживают потребности клиентов в новых товарах и дополнительных услугах.

Отдел маркетинга проводит анализ рынка, оценивает его емкость, выявляет потребительские предпочтения, сегментирует и составляет профиль потенциальных и реальных клиентов, осуществляет мониторинг конкурентной среды.

Коммерческие усилия торговой организации должны быть направлены на формирование устойчивых предпочтений у действительных и потенциальных клиентов. Компания предоставляет услуги частным лицам и организациям.

Специфика конечных покупателей такова: 10% – малообеспеченные, 20% – обеспеченные потребители, 70% – средний класс потребителей (рис 2.3).

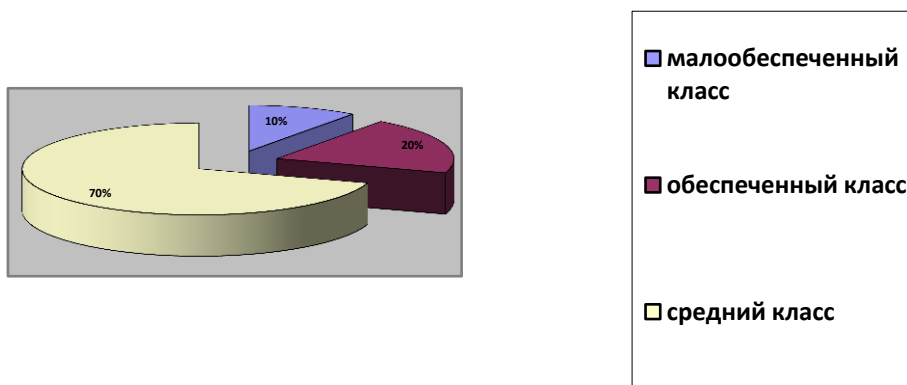


Рисунок 2.3 – Специфика потребители, %

Потребителями продукции ООО «АМК-Групп» являются также юридические лица, наибольшую долю среди них занимают строительные компании г. Тольятти и Самарской области.

В структуре покупателей постоянные клиенты занимают 75%, новые клиенты занимают 25%.



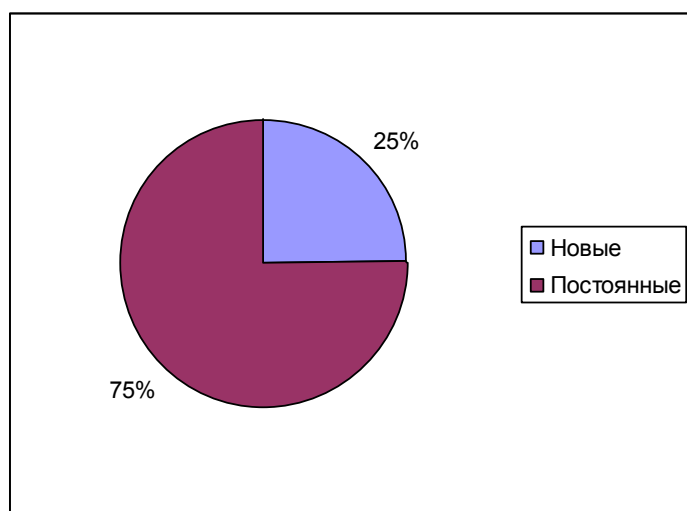


Рисунок 2.4 – Дифференциация покупателей на постоянных и новых

В табл.2.1 представлен анализ ближайших крупных конкурентов ООО «АМК-Групп».

Таблица 2.1 – Анализ конкурентов ООО «АМК-Групп»

Критерии для анализа	Наименование организации		
	ООО «АМК-Групп»	ООО «НПЦ Кровля»	ООО «Стройэксперт»
Доставка	Присутствует	Присутствует	Самовывоз
Режим работы	9-18	10-19	11-20
Цены	средние	выше среднего	средние
Расположение	Тольятти	Тольятти	Тольятти
Скидки	При покупке на сумму от 60 т.р.	При покупке от 100 т.р.	Отсутствуют
Участие в выставках	Не участвует	Ежегодные выставки	Не участвует
Время функционирования предприятия	7 лет	15 лет	10 лет
Ассортимент	Кровля, профнастил, сотовый поликарбонат, сэндвич панели	Кровля, профнастил	Кровля, строительные материалы

Финансовые результаты ООО «АМК-Групп» отражены в годовом отчете и бухгалтерском балансе. На основании этих данных проводится анализ состояния деятельности предприятия за 2016-2018 гг. (приложение А).

За период 2017 – 2016 гг. товарооборот вырос на 4,91%. Темп роста валового дохода несколько ниже и составляют 4,83%. Доля валового дохода в товарообороте снизилась на 0,047 пункта. Издержки обращения сократились на 1,47%. Затраты на рубль выручки снизились на 1,92 копейки. В результате за данный период прибыль до налогообложения показала рост на 7,81%, что положительно характеризует деятельность предприятия. Рентабельность продаж увеличилась на 1,02 пункта. Объем товарооборота на 1 кв. м. показал рост на 4,91%, что свидетельствует об эффективном использовании торговых площадей. За анализируемый период наблюдался незначительный рост численности персонала (3 человека), фонд оплаты труда увеличился на 13,23%. Негативным являются снижение производительности труда на 2,16%. При этом среднегодовая заработная плата одного рабочего выросла на 5,68%. Такое опережение подчеркивает недостаточную эффективность работы персонала.

Темпы роста товарооборота за период 2018 – 2017 гг. составили 10,42%, что превышает предыдущий период. Валовый доход увеличился на 10,20%, что в два раза превышает данное значение предыдущего года. Доля валового дохода в товарообороте сократилась на 0,13 пунктов. Издержки обращения в отличии от предыдущего периода выросли на 8,37%, но темпы роста несколько ниже темпов роста валового дохода за тот же период (на 1,83 пункта). Затраты на рубль выручки продолжили снижение на 1,67%. Прибыль до налогообложения за период возросла на 11,05%, что превышает темпы роста за предыдущий год на 3,24 пункта. Рентабельность продаж показала незначительный рост (0,22 пункта), это ниже данного значения за предыдущий период. Темпы роста объема товарооборота (10,42%) выросли в 2,12 раза по сравнению с предыдущим годом. Численность персонала

увеличилась на 3 человека. Положительным является тот факт, что темпы роста производительности труда возросли на 3,32%. Следует указать, что среднегодовая заработная плата одного работающего снизилась на 4,53%. Тем самым была изменена негативная тенденция превышения темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда.

За трехлетний период товарооборот вырос на 15,84%. Валовый доход увеличился практически пропорционально (15,53%). Рост товарооборота при одновременном росте валового дохода свидетельствует о правильной тенденции установления торговой наценки на рассматриваемые товары в целом. Издержки обращения росли медленнее – 6,77%, чем валовый доход (в 2,3 раза). Затраты на рубль выручки снижались в течение всего анализируемого периода (темпы падения 7,58%). Темпы роста прибыли до налогообложения показали тенденцию к увеличению, в целом за период составили 19,72%. Также наблюдался рост рентабельности продаж на 1,23 пункт. За анализируемый период наблюдалась положительная тенденция роста объема товарооборота на 1 кв. м. – 15,84%. За этот период на работу были приняты 6 человек. Следует отметить, что темпы роста производительности труда в среднем за период невысокие – 1,09%. В то же время среднегодовая заработанная плата сотрудников снизилась на 0,90%.

Таким образом, в течение трех лет предприятие стабильно функционировало в зоне прибыли. Наблюдалось ускорение темпов роста товарооборота, валового дохода и прибыли. Положительная тенденция увеличения рентабельности свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и возможности дальнейшего развития (выход на новые рынки сбыта, расширение существующей клиентской базы).

## 2.2 Анализ коммерческой деятельности организации

Одним из важнейших направлений коммерческой деятельности торговой организации являются формирование экономических отношений с предприятиями-производителями и организация договорной работы.

Большинство поставщиков, с которыми работает ООО «АМК-Групп» находятся на рынке уже более 10 лет и сумели утвердиться благодаря качественному и своевременному исполнению заказов, а также благодаря ведению правильной ценовой политики. Сочетания цены и качества продаваемой продукции приятно удивляет покупателей.

В таблице 2.2 и на рисунке 2.5 представлены основные поставщики ООО «АМК-Групп».

Таблица 2.2 – Основные поставщики товаров в ООО «АМК-Групп»

№ п/п	Наименование поставщика	Поставляемые товары	Специализация	Местонахождение	Объем поставок, тыс. руб.	Удельный вес в общем объеме поставок в %
1	ООО «Мегаполис»	Сотовый поликарбонат	производитель	иностранное	58000	20
2	ООО «Веллтекс»	Кровля	посредник	иностранное	59000	20
3	ООО «СтальИнвест»	Профнастил	посредник	иностранное	96000	50
4	ООО «СтройСервис»	Сэндвич панели	посредник	местный	32000	10
ИТОГО						100,0

Как видно из табл. 2.2, основным поставщиком продукции является ООО «СтальИнвест», на его долю приходится половина поставляемых товаров.

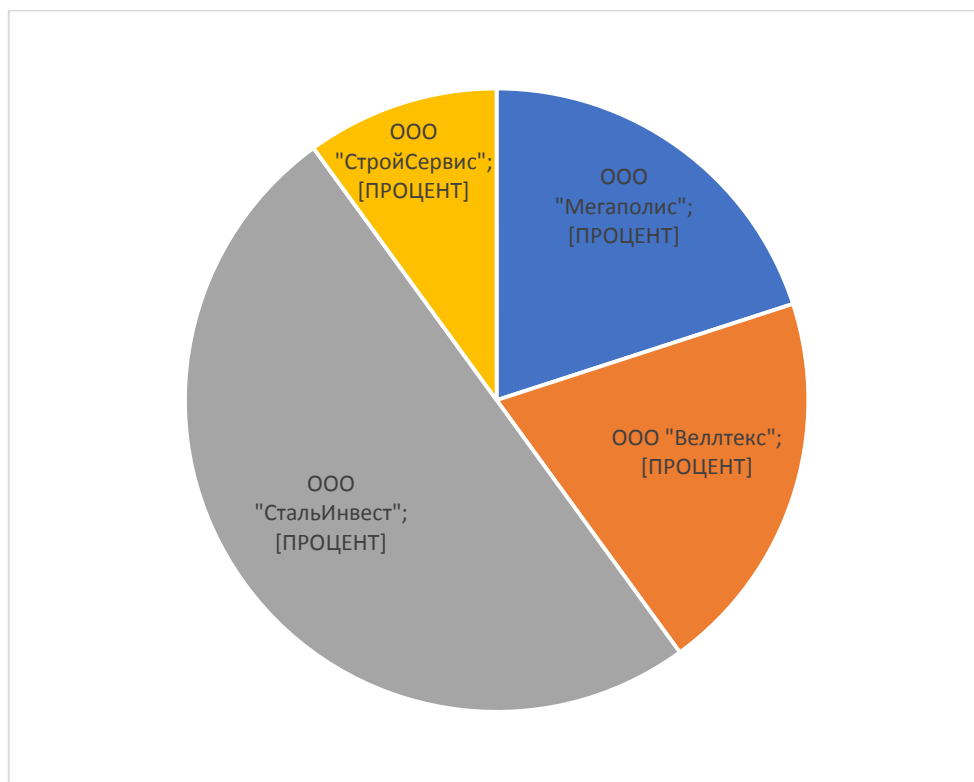


Рисунок 2.5 – Структура поставщиков по объему поставок ООО «АМК-Групп»

Для составления рейтинга поставщиков были выбраны четыре эксперта из отдела маркетинга и коммерческой службы. Им было предложено оценить значимость критериев выбора поставщика. Сбор мнений специалистов проводился на основе анкетного опроса.

Оценку степени значимости параметров эксперты проводили путем присвоения им рангового номера. Фактору, которому эксперт дает наивысшую оценку, присваивается ранг 1. Результаты опроса экспертов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Результаты опроса экспертов

№ п/п	Эксперты			
	1	2	3	4
1	10	10	9	10
2	8	7	8	8
3	6	6	7	6
4	4	5	4	4
5	3	3	2	3
6	2	1	1	2

На основе данных анкетного опроса составлена сводная матрица рангов (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Сводная матрица рангов

Факторы/ Эксперты	1	2	3	4	Сумма рангов	d	d <sup>2</sup>
x <sub>1</sub>	10	10	9	10	39	17.5	306.25
x <sub>2</sub>	8	7	8	8	31	9.5	90.25
x <sub>3</sub>	6	6	7	6	25	3.5	12.25
x <sub>4</sub>	4	5	4	4	17	-4.5	20.25
x <sub>5</sub>	3	3	2	3	11	-10.5	110.25
x <sub>6</sub>	2	1	1	2	6	-15.5	240.25
∑	33	32	31	33	129		779.5

Отклонение от суммы рангов определяется по формуле 2.1:

$$d = x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = x_{ij} - 21.5, \quad (2.1)$$

где  $d$  – отклонение от суммы рангов;

$x_{ij}$  –  $i$ -й фактор, оцененный  $j$ -ым экспертом;

$n$  – количество факторов (критериев оценки поставщика).

В таблице 2.5 представлено распределение факторов по значимости.

Таблица 2.5 – Расположение факторов по значимости

Факторы (критерии оценки поставщика)	Сумма рангов
X <sub>6</sub>	6
X <sub>5</sub>	11
X <sub>4</sub>	17
X <sub>3</sub>	25
X <sub>2</sub>	31
X <sub>1</sub>	39

Оценка средней степени согласованности мнений всех экспертов была дана на основе определения коэффициент конкордации (формула 2.2).

$$W = \frac{12S}{m^2 n^3 - n} \quad (2.2)$$

где  $W$  – коэффициент конкордации;

$S$  – сумма квадратов отклонений  $m$  рангов от их средней величины;

$m$  – количество экспертов, участвовавших в опросе, чел.

$$W = \frac{12 * 779.5}{4^2 * 6^3 - 6} = 2.784$$

$W = 2.784$ , что говорит о наличии высокой степени согласованности мнений экспертов.

Для оценки значимости коэффициента конкордации исчислен критерий согласования Пирсона:

$$x^2 = \frac{12S}{mn n+1} = n m - 1 W, \quad (2.3)$$

$$x^2 = 4 * 6 - 1 * 2.784 = 55.68$$

Вычисленный  $\chi^2$  сравним с табличным значением для числа степеней свободы  $K = n-1 = 6-1 = 5$  и при заданном уровне значимости  $\alpha = 0.05$ . Так как  $\chi^2$  расчетный  $55.68 \geq$  табличного (11.07050), то  $W = 2.784$  – величина не случайная, а потому полученные результаты имеют смысл и могут использоваться в дальнейших исследованиях.

Исходя из выше представленных данных, отражающих согласованное мнение экспертов, определены весовые коэффициенты критериев оценки поставщиков (формула 2.4):

$$K_i = \frac{x_i}{\sum_1^n x_i}, \quad (2.4)$$

где  $K_i$  – весовой коэффициент критерия оценки поставщика;

$x_i$  –  $i$ -ый критерий оценки поставщика;

$n$  – количество критериев оценки поставщика.

Таблица 2.6 – Весовые коэффициенты критериев оценки поставщиков

№ п/п	Наименование критерия	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	Сред. знач.	Вес. коэф.
1	Цена	10	10	9	10	9,75	0,30
2	Качество товара	8	7	8	8	7,75	0,24
3	Условия платежа	6	6	7	6	6,25	0,19
4	Надежность поставки	4	5	4	4	4,25	0,13
5	Возможность внеплановых поставок	3	3	2	3	2,75	0,09
6	Финансовое состояние поставщика	2	1	1	2	1,5	0,05
	Сумма					32,25	1

В приложении Б представлены экспертные оценки данных поставщиков.

Далее определен рейтинг поставщиков ООО «АМК-Групп» (Таблица 2.7).



Таблица 2.7 – Расчет рейтинга поставщиков ООО «АМК-Групп»

Критерий выбора поставщика	Значимость критерия	ООО «Мегаполис»		ООО «Веллтекс»		ООО «СтройСервис»		ООО «СтальИнвест»	
		Оценка критерия	Рейтинг по критери ю	Оценка критери я	Рейтинг по критери ю	Оценка критери я	Рейтинг по критери ю	Оценка критери я	Рейтинг по критери ю
1. Цена	0,30	7,5	2,27	7	2,12	8,5	2,57	10	3,02
2. Качество товара	0,24	6,75	1,62	9,5	2,28	9,25	2,22	8,25	1,98
3. Условия платежа	0,19	7	1,36	9,25	1,79	9	1,74	7,5	1,45
4. Надежность поставки	0,13	6	0,79	7,5	0,99	7,25	0,96	8	1,05
5. Возможность внеплановых поставок	0,09	5,5	0,47	6,75	0,58	5	0,42	5,75	0,49
6. Финансовое состояние поставщика.	0,05	2,25	0,10	3	0,14	2,25	0,10	3	0,14
Общий рейтинг	1,00		6,61		7,90		8,02		8,14

Рассмотрев поставщиков, можно сказать, что их рейтинги очень близки. Максимальный у ООО «СтальИнвест» – 8,14 баллов. Сравнив с объемами поставок, можно сказать, что ситуация соответствует расчетному рейтингу, то есть максимальный объем товаров закупается у поставщиков с максимальным рейтингом и наоборот. Так как рейтинг ООО «СтройСервис» составляет 8,02 балла, то этого поставщика можно рассматривать как возможную замену основному поставщику в случае, если с последним возникнут проблемы. Минимальный рейтинг у ООО «Мегаполис» – 6,61 балла. У него низкий рейтинг по таким значимым критериям как: цена, качество товара и условия платежа.

В основе коммерческой деятельности лежит разработка ассортиментной политики торговой организации.

Система формирования ассортимента в ООО «АМК-Групп» включает следующие аспекты:

- определение текущих и перспективных потребностей покупателей;
- оценку уровня конкурентоспособности товаров;
- составление классификации товаров;
- анализ существующего ассортимента;
- балансировка ассортимента по ширине;
- изучение жизненного цикла изделий и принятие своевременных мер по внедрению новых, более совершенных видов товаров;
- оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте товаров.

Рассмотрим широту и глубину ассортимента ООО «АМК-Групп» в разрезе конкретных наименований товара (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Ассортиментная матрица ООО «АМК-Групп»

Класс	Группа	Категория	Подкатегория
Строительные материалы	Комплекующие для монтажа	Поликарбонат	Комплекующие для поликарбоната
		Металлочерепица	Уплотнители под металлочерепицу
		Сайдинг	Планка откосная
			Оконный слив
			Нащельник
		Профнастил	Уплотнители под профнастил
	Сэндвич панели	Добронные элементы	
	Кровля	Снегозадержатели	Трубчатые
			Овальные
		Металлочерепица	Металлочерепица с антиконденсатным покрытием
		Металлошифер	
	Профнастил	Арочный профнастил самонесущий	Продольно-гнутой С21(8)
			Продольно-гнутой С18ПГ(25)
			Продольно-гнутой С44ПГ(26)
		Профнастил под дерево, камень, кирпич	
	Профнастил с антиконденсатным покрытием		

	Сэндвич панели	Трехслойные сэндвич-панели	Кровельные сэндвич-панели	
			Стеновые сэндвич-панели	
			PIR плиты	
	Сайдинг	Сайдинг Корабельная доска		
			Сайдинг под Бревно	
			Сайдинг под Брус	
	Ограждения	Кровельные ограждения		
	Метизы и крепеж	Анкеры		
		Саморезы		
	Сотовый поликарбонат			

С целью определения позиций товарных групп в ассортименте построена матрица «Товарооборот – прибыль» (Рисунок 2.6).

Соотношение числа приоритетных категорий – 25% от всех категорий, среди которых кровля и профнастил. Это самые важные категории ассортимента, они представлены в максимальном количестве и пользуются высоким спросом. Эти категории определяют общую специализацию торговой организации. Базовых категорий в ассортименте четыре (сайдинг, сэндвич панели, сотовый поликарбонат, ограждения), что составляет 50%. Спрос на эти группы товаров устойчивый. Их доля в объеме товарооборота и прибыли составляет 50,16% и 50,86% соответственно. Удобных категорий две (комплектующие для монтажа, метизы и крепеж), это 25% от общего числа категорий. Эти группы товаров являются вспомогательными, рассматриваются как дополнение к покупке. Они создают удобство для потребителя, чтобы он приобрел все необходимые позиции, сопутствующие базовым и приоритетным категориям.

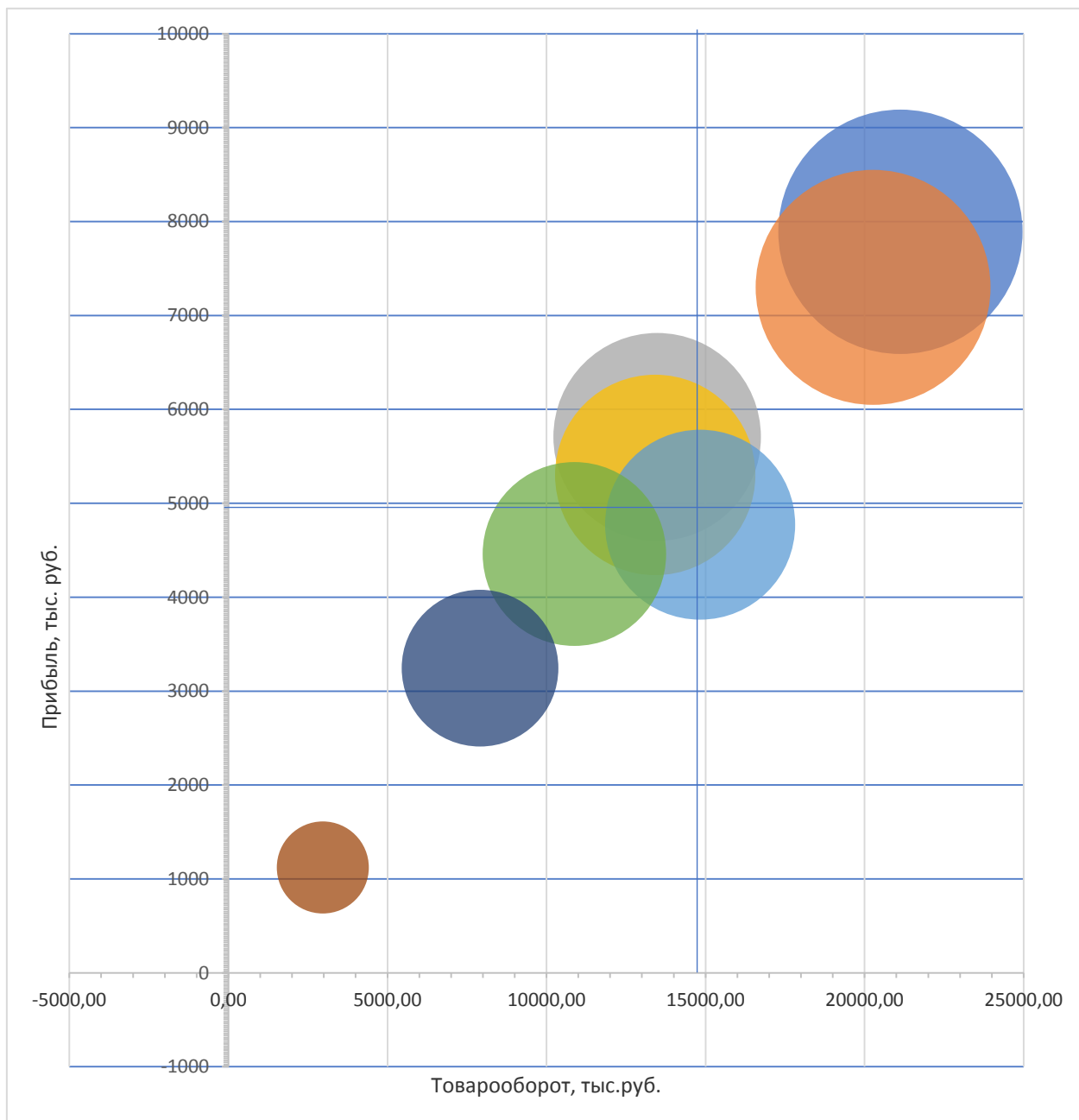


Рисунок 2.6 – Матрица «Товарооборот – прибыль»

Далее проводится оценка полноты и устойчивости ассортимента ООО «АМК-Групп» в таблице 2.9.

$$K_{п} = \frac{V_{ф}}{V_{н}}, \quad (2.5)$$

где,  $K_{п}$  – коэффициент полноты ассортимента;

$V_{\phi}$  – фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;

$V_n$  – количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем.

$$K_y = \frac{V_1}{V_0}, \quad (2.6)$$

где,  $K_y$  – коэффициент устойчивости ассортимента;

$V_1$  – коэффициент полноты ассортимента за отчетный период;

$V_0$  – коэффициент полноты ассортимента за предыдущий период.

Таблица 2.9 – Оценка полноты и устойчивости ассортимента ООО «АМК-Групп» за 2017-2018 гг.

Товарные группы	Фактическое количество разновидностей 2017 г	Коэффициент полноты	Фактическое количество разновидностей 2018 г	Коэффициент полноты	Коэффициент устойчивости
Кровля	38	0,88	41	0,95	1,08
Ограждения	17	0,68	22	0,88	1,29
Сэндвич панели	19	0,95	16	0,80	0,84
Сотовый поликарбонат	10	0,71	12	0,86	1,20
Метизы и крепеж	9	0,82	9	0,82	1,00
Сайдинг	17	1,00	15	0,88	0,88
Профнастил	16	0,80	17	0,85	1,06
Комплекующие для монтажа	17	0,94	18	1,00	1,06

Как видно из таблицы 2.9, коэффициент полноты в исследуемый период был близок к 1, что является хорошим показателем. Коэффициент устойчивости также близок к 1, что говорит о стабильности работы компании.

В таблице 2.10 и на рисунке 2.7 представлены оптовый товарооборот и его структура за 2018 г.

Таблица 2.10 – Структура оптового товарооборота по объему продажи 2018г.

Группа товаров	Товарооборот, ден. ед.	Структура товарооборота	Прибыль		% от общей прибыли
			ден. ед.	норма прибыли	
Профнастил	20268,482	19,33	7298,55	36,01	18,34
Кровля	21123,602	20,14	7890,85	37,36	19,83
Сайдинг	14829,613	14,14	5707,77	38,49	14,34
Ограждения	10874,989	10,37	4460,3	41,01	11,21
Сотовый поликарбонат	13478,676	12,85	4771,9	35,40	11,99
Метизы и крепеж	7908,6384	7,54	3243,5	41,01	8,15
Сэндвич панели	13415,000	12,79	5302,3	39,53	13,32
Комплекующие для монтажа	2965,8921	2,83	1122,6	37,85	2,82
Итого:	104864,89		39797,77		

Наибольшую долю в ассортименте компании составляют кровля 20,14% и профнастил 19,33%. Эти товары приносят наибольшую прибыль 19,83% и 18,34% соответственно. Однако, наибольшим уровнем рентабельности обладают ограждения 41,01%, метизы и крепеж 41,01% и сэндвич панели 39,53%. Следует отметить, что занимающий четвертую позицию по товарообороту сотовый поликарбонат имеет наименьшую норму прибыли 35,40%.

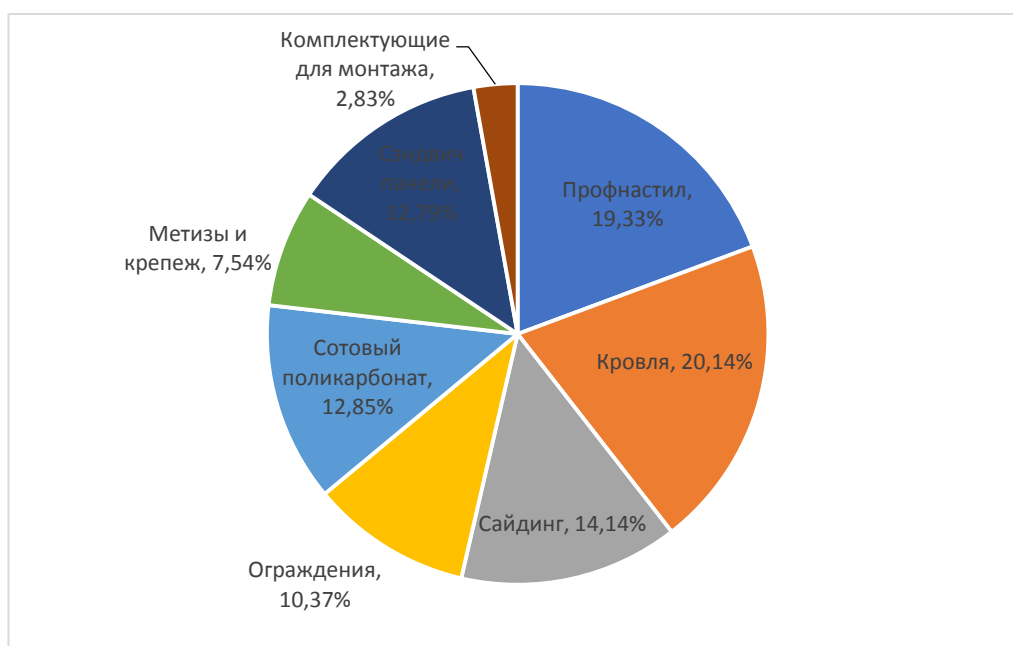


Рисунок 2.7 – Структура оптового товарооборота за 2018 г.

С целью распределения товаров по группам, определяющим значимость их в структуре ассортимента, проводится ABC-анализ, представляющий собой ранжирование товарных позиций по величине товарооборота и полученной прибыли определенным признакам.

В приложении В представлены расчеты, выполненные с помощью ABC-анализа по показателям товарооборот и размер прибыли нарастающим итогом за 2018 год. Результаты представлены в виде графиков на рисунках 2.8 – 2,9.

С помощью ABC-анализа были выявлены наиболее приоритетные товарные позиции (группа А):

- кровля, профнастил, сайдинг, сотовый поликарбонат, сэндвич панели (по объему товарооборота);
- кровля, профнастил, сайдинг, сэндвич панели (по размеру прибыли).

По показателю товарооборота группа А составляет 63% ассортимента ООО «АМК-Групп», по величине прибыли – 50%. Кровля, профнастил, сотовый поликарбонат, сайдинг и сэндвич панели – наиболее стабильные и выгодные товары, востребованы и постоянно присутствуют в ассортименте. Поскольку спрос на них легко прогнозируется, то достаточно поддерживать товарные запасы на оптимальном уровне.

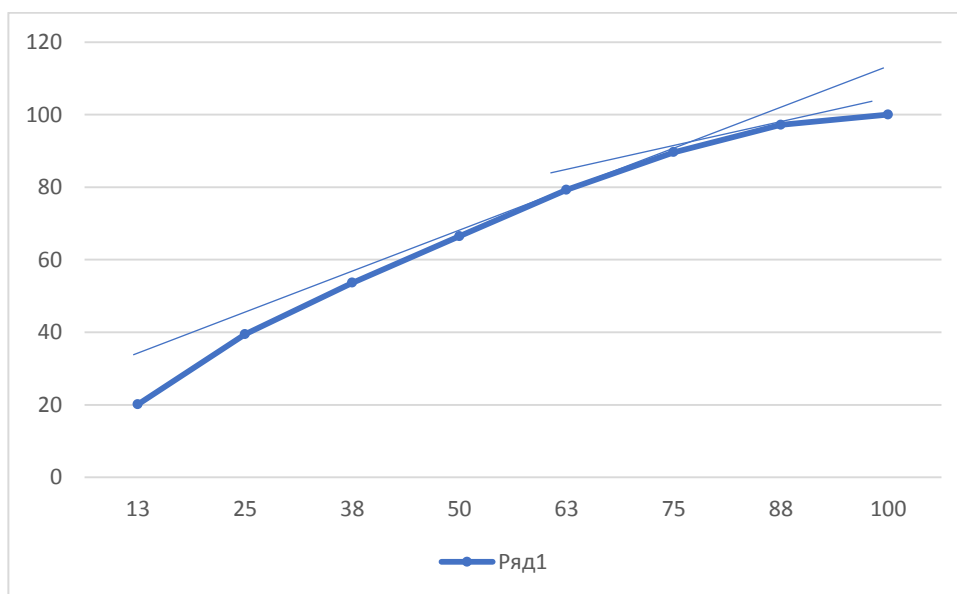


Рисунок 2.8 – ABC-анализ по товарообороту

Группа В, занимающая промежуточную позицию, имеет 17,91% ассортимента (по товарообороту), и 23% по размеру прибыли. К категории «В» по показателю товарооборота отнесены ограждения, метизы и крепеж. Их объемы продаж растут в весенне-летний период, а потому увеличивать количество товарных запасов стоит именно в эти месяцы.

Такие позиции как комплектующие для монтажа, метизы и крепеж (по объему прибыли), относятся к группе С, однако исключать их из ассортимента не рекомендуется, поскольку они являются сопутствующими товарами, поддерживают и дополняют основные позиции и имеют высокую норму прибыли. Комплектующие для монтажа, метизы и крепеж закупаются в минимальном количестве для гармонизации ассортимента. Спрогнозировать потребление этих товаров сложно, да и выручка от их продажи незначительна 10,37%.

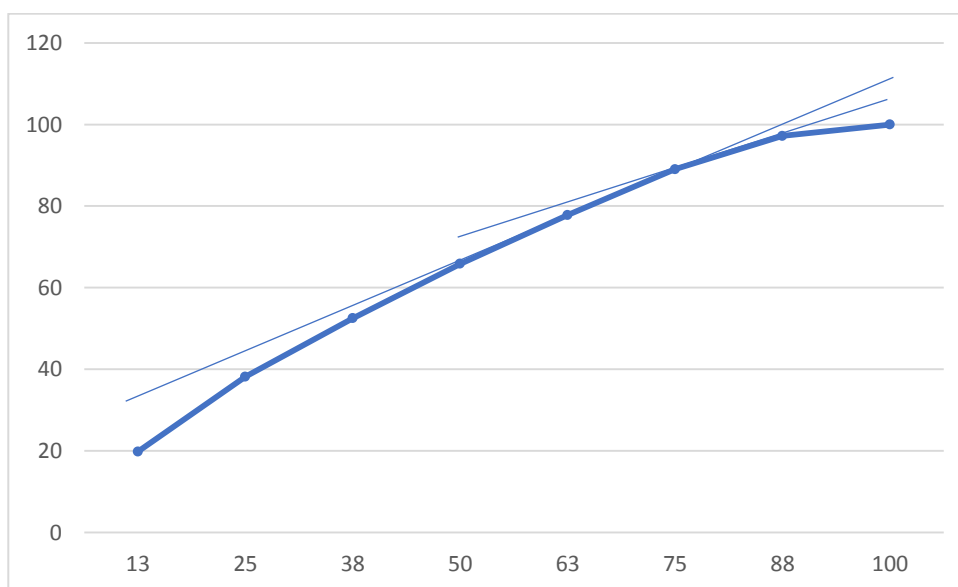


Рисунок 2.9 – ABC-анализ по размеру прибыли

С целью оценки существующего ассортимента и его дальнейшей оптимизации рассмотрим место товарных групп с точки зрения занимаемой ими относительной доли на рынке и динамики рынка строительных



материалов (Приложение Г). Для этого определена структура товарооборота и были построены линии трендов продаж по каждой товарной группе за 2018 год.

Таблица 2.11 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Группа товаров	Структура товарооборота	Коэффициент Кх уравнение тренда	Степень влияния продаж каждой группы товаров на уровень продаж в целом
Профнастил	19,33	185,84	59,82
Кровля	20,14	164,51	52,96
Сайдинг	14,14	1,48	0,48
Ограждения	10,37	-5,61	-1,80
Сотовый поликарбонат	12,85	9,34	3,01
Метизы и крепеж	7,54	-15,22	-4,90
Сэндвич панели	12,79	0,32	0,10
Комплектующие для монтажа	2,83	-27,06	-8,71

На основании исходных данных таблицы 2.11 была построена адаптированная матрица БКГ (Рисунок 2.10).

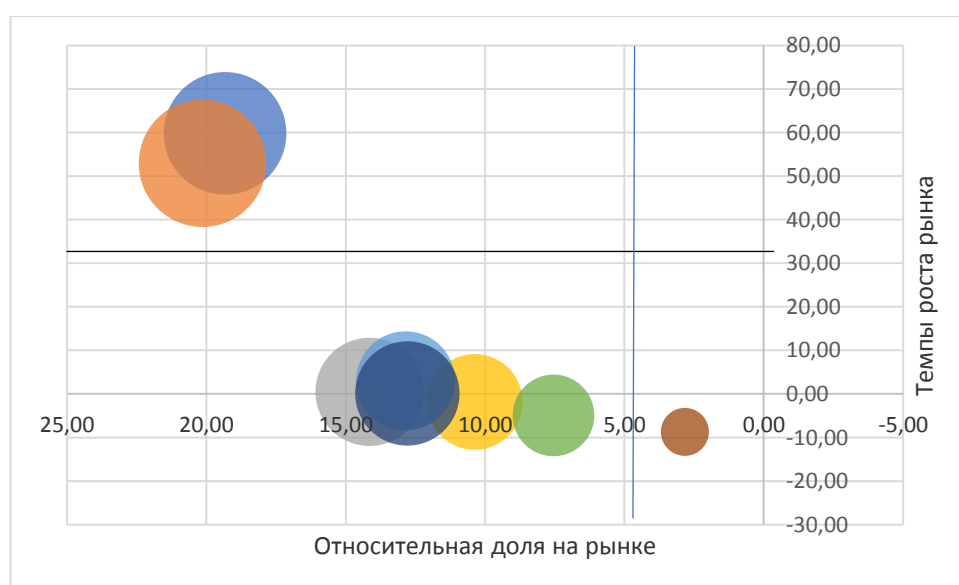


Рисунок 2.10 – Матрица БКГ

«Звездами» являются кровля и профнастил, приносящие значительную прибыль (около 40%) и имеющие высокий объем товарооборота.

К «Дойным коровам» относятся: сотовый поликарбонат, сэндвич панели, метизы и крепеж, сайдинг и ограждения. Эти товары занимают прочные позиции в ассортименте торгового предприятия, приносят наибольшую прибыль, однако объемы продаж несколько ниже, чем у «Звезд».

К «Хромым уткам» относятся комплектующие для монтажа. Они имеют низкий объем товарооборота и приносят 2,83% прибыли, однако, как было сказано, их не рекомендуется исключать из ассортимента, поскольку они являются сопутствующими товарами.

Ассортимент ООО «АМК-Групп» недостаточно сбалансирован, поскольку отсутствует позиция «Трудные дети», которая должна обеспечить в будущем появление новых «Звезд».

Значимым аспектом коммерческой деятельности является управление запасами торговой организации.

Показатели оценки эффективности управления запасами на предприятии представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Показатели оценки эффективности управления запасами на предприятии за 2016 –2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение					
				2017-2016гг.		2018-2017гг.		2018-2016гг.	
				Абс, изм	Темп прироста, %	Абс, изм	Темп прироста, %	Абс, изм	Темп прироста, %
1. Товарооборот, тыс. руб.	92659,88	97205,29	107335,88	4545,42	4,91	10130,59	10,42	14676,01	15,84
2. Среднедневной товарооборот	257,389	270,015	298,155	12,63	4,91	28,14	10,42	40,77	15,84
3. Средний товарный запас, тыс. руб.	4621,32	4737,005	4855,2825	115,69	2,50	118,28	2,50	233,96	5,06
4. Уровень запасов, дн	17,955	17,544	16,284	-0,41	-2,29	-1,26	-7,18	-1,67	-9,30
5. Оборачиваемость, раз	20,051	20,520	22,107	0,47	-	1,59	-	2,06	-

Уровень запасов в 2016 году составил 18,05, то есть имеющихся запасов организации хватит на 18 дней работы. Данный показатель снижается в 2017 году до 17,544. Оборачиваемость товарных запасов довольно высокая – 20 раз, за анализируемый период этот показатель вырос на 0,47 пункта, что свидетельствует об эффективном управлении товарными запасами в торговой организации.

Уровень запасов в 2018 году составил 16,28, то есть имеющихся запасов организации хватит на 16 дней работы. Данный показатель снизился по сравнению с 2017 годом на 7,18%. Оборачиваемость товарных запасов выросла на 1,59 пункта и составила 22,11 раза. Это подтверждает, что управление товарными запасами в торговой организации эффективно.

За 2016 – 2018 гг. наблюдалось сокращение уровня запасов в целом на 9,3%. Оборачиваемость выросла на 2,06 пункта. Это говорит о том, что руководство предприятия уделяет достаточное внимание управлению товарными запасами. Данный показатель снижается в 2017 году до 17,544. Оборачиваемость товарных запасов довольно высокая – 20 раз, за анализируемый период этот показатель вырос на 0,47 пункта, что свидетельствует об эффективном управлении товарными запасами в торговой организации.

Не маловажным фактором в деятельности торговой организации является обслуживание покупателей, которое в итоге влияет на их лояльность и приверженность к компании.

Для того, чтобы оценить работу оптовой организации в области качества обслуживания, были проанализированы отклики клиентов в книге отзывов за период с 2016 по 2018 г. Выделены три группы отзывов: положительные, нейтральные и негативные (Таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Динамика оценки качества обслуживания ООО «АМК-Групп» на основании анализа записей в книге отзывов и предложений за 2016-2018 гг.

Отзыв	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г/2016 г	Изменение 2018 г к 2016 г
Положительный	9	9	12	0	3
Отрицательный	7	12	10	5	-2
Нейтральный	4	3	4	-1	1
Всего	20	24	26	4	2

Ежегодно количество отзывов о работе компании и качестве обслуживания увеличивается, что связано и с увеличением объемов работ и количества выполненных заказов. В 2017 году количество положительных отзывов было таким же, как в 2016 году, но количество отрицательных отзывов увеличилось на 70% (на 5 штук). Это связано с нарушением сроков поставки и комплектации заказов, в первую очередь, из-за недостаточного количества персонала и проблем в доставке материалов на объект заказчика. В 2018 году значительная часть проблем была решена, а именно, улучшено снабжение объектов, в результате количество негативных отзывов снизилось до 10 (с 12-ти). Количество нейтральных отзывов остается примерно постоянным: 3-4 отзыва ежегодно.

Проблема в обслуживании клиентов также связана с тем, что в определенные часы, например, в период с 13.00 до 14.00, в компанию практически невозможно дозвониться, хотя график работы не предполагает перерывов на обед. Причина этой проблемы в том, что в данный период времени увеличивается объем звонков от потенциальных клиентов.

В течение года в компании был изменен порядок приема входящих звонков: звонок может принять любой менеджер компании, если линия администратора занята. Кроме того, на интернет-сайте компании существует возможность онлайн-заказа для удобства потенциальных клиентов.

Данное изменение позволило увеличить количество обращений клиентов в 2018г.ежедневно на 62,5% с 35 звонков (в среднем за день) до 52

звонков. Всего в объеме отзывов доля положительных отзывов составляет 46% (12 из 26), доля жалоб 39% (10 из 26), остальные 15% – нейтральные отзывы, содержащие предложения по улучшению работы. Предложения включают пожелания по расширению ассортимента услуг, в частности, внедрение услуги разработки дизайна помещений.

Таким образом, ООО «АМК-Групп» занимает устойчивую позицию на рынке и успешно развивается. Анализ основных направлений коммерческой деятельности выявил следующие проблемы:

- низкий рейтинг поставщика группы товаров, относящейся к базовой позиции;
- недостаточная сбалансированность ассортимента – отсутствие перспективных групп товаров категории «Трудные дети»; в ассортименте не представлены такие категории как: уникальные и сезонные товары.
- нарушением сроков поставки и комплектации заказов клиентам;
- качество обслуживания, в частности недостаточная оперативность в обработке обращений клиентов.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп»

#### 3.1 Выбор оптимального поставщика для ООО «АМК-Групп»



Рисунок 3.1 – Выявленные проблемы коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп», предлагаемые мероприятия, ожидаемый результат.

Для совершенствования коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп» необходимо провести следующие мероприятия:

- снижение издержек, путем привлечения новых поставщиков;
- внедрение программного продукта класса BPMS (Business-Process Management Solution) для автоматизации бизнес-процессов предприятия, в том числе касающихся его коммерческой деятельности, управление которой будет возможно на основе системы показателей KPI.

Проведем выбор поставщика. Рассмотрим порядок закупки продукции на предприятии. Быстрая закупка товара осуществляется путем запроса счетов от уже проверенных поставщиков, географически расположенных в ближайших регионах. Крупные закупки производятся заранее, выбирая поставщика, предложившего самые низкие цены на качественное сырье для производства продукции в ООО «АМК-Групп».

Согласно рейтингу поставщиков ООО «АМК-Групп», наименьшее количество баллов набрал ООО «Мегаполис» (табл. 2.9), занимающийся производством сотового поликарбоната. Следовательно, выбор поставщика будет проводиться из производителей этого материала. Среди которых: АО «КАРБОГЛАСС», ООО «Мир поликарбоната», ООО «САФПЛАСТ», ООО «Кронос-трейд» и ООО «Салекс».

В таблицах 3.1 – 3.5 представлены экспертные оценки выбранных поставщиков.

Таблица 3.1 – Экспертная оценка поставщика АО «КАРБОГЛАСС»

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	4	5	5	5	4,75
2	Качество товара	4	5	6	4	4,75
3	Условия платежа	8	8	7	8	7,75
4	Надежность поставки	5	4	5	3	4,25
5	Возможность внеплановых поставок	5	7	6	5	5,75
6	Финансовое состояние поставщика	4	4	4	4	4

Таблица 3.2 – Экспертная оценка поставщика ООО «Мир поликарбоната»

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	6	5	6	4	5,25
2	Качество товара	7	7	7	7	7
3	Условия платежа	6	7	7	6	6,5
4	Надежность поставки	8	6	7	9	7,5
5	Возможность внеплановых поставок	6	5	7	4	5,5
6	Финансовое состояние поставщика	2	2	2	2	2

Таблица 3.3 – Экспертная оценка поставщика ООО «САФПЛАСТ»

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	7	4	5	5	5,25
2	Качество товара	6	6	6	5	5,75
3	Условия платежа	6	6	8	7	6,75
4	Надежность поставки	2	1	2	1	1,5
5	Возможность внеплановых поставок	5	8	7	6	6,5
6	Финансовое состояние поставщика	6	7	4	3	5

Таблица 3.4 – Экспертная оценка поставщика ООО «Кронос-трейд».

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	5	7	6	6	6
2	Качество товара	8	5	6	4	5,75
3	Условия платежа	7	8	7	8	7,5
4	Надежность поставки	9	9	8	10	9
5	Возможность внеплановых поставок	4	4	4	5	4,25
6	Финансовое состояние поставщика	6	6	6	6	6

Таблица 3.5 – Экспертная оценка поставщика ООО «Салекс».

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	5	6	7	2	5
2	Качество товара	6	7	5	6	6
3	Условия платежа	2	3	2	3	2,5
4	Надежность поставки	4	3	7	5	4,75
5	Возможность внеплановых поставок	7	6	8	9	7,5
6	Финансовое состояние поставщика	3	2	3	2	2,5



В таблице 3.6 проведем оценку поставщиков по критериям.

Показатель надежности оценивался экспертами на основании того, насколько качественно производитель – перевозчик выполнил свои обязательства и не подвел клиентов. Ограничением при выборе производителя-поставщика будет гибкость доставки, то есть возможность внеплановых поставок и так далее.

Рейтинг по каждому критерию рассчитывается по формуле (3.1)

$$R_i = K_i \times O_i, \quad (3.1)$$

где  $R_i$  – рейтинг этого критерия;

$K_i$  – значимость критерия;

$O_i$  – экспертная оценка критерия.

Таблица 3.6 – Оценка поставщиков-производителей по критериям

Критерий выбора поставщика	Значимость критерия	АО «Карбогласс»		ООО «Кронострейд»		ООО «Сафпласт»		ООО «Мир поликарбоната»		ООО «Салекс»	
		Оценка критерия	Рейтинг по критерию	Оценка критерия	Рейтинг по критерию	Оценка критерия	Рейтинг по критерию	Оценка критерия	Рейтинг по критерию	Оценка критерия	Рейтинг по критерию
1. Цена	0,30	4,75	1,44	5,25	1,59	5,25	1,59	6	1,81	5	1,51
2. Качество товара	0,24	4,75	1,14	7	1,68	5,75	1,38	5,75	1,38	6	1,44
3. Условия платежа	0,19	7,75	1,50	6,5	1,26	6,75	1,31	7,5	1,45	2,5	0,48
4. Надежность поставки	0,13	4,25	0,56	7,5	0,99	1,5	0,20	9	1,19	4,75	0,63
5. Возможность внеплановых поставок	0,09	5,75	0,49	5,5	0,47	6,5	0,55	4,25	0,36	7,5	0,64
6. Финансовое состояние поставщика	0,05	4	0,19	2	0,09	5	0,23	6	0,28	2,5	0,12
Общий рейтинг	1,00		5,32		6,08		5,26		6,48		4,82

По результатам анализа был выбран надежный ведущий производитель – поставщик ООО «Мир поликарбоната», общий рейтинг которого является самым высоким среди конкурентов ( 6,48).

В качестве второго поставщика была выбрана компания ООО «Кронострейд» интегральный рейтинг которого составляет 6,08.

Благодаря смене поставщика будет увеличен валовый доход, так как отпускные цены на сотовый поликарбонат на ООО «Мир поликарбоната» ниже на 7,83%, чем у ООО «Мегаполис», нынешнего поставщика. Транспортные расходы останутся практически неизменными, поскольку выбранный поставщик равноудален от ООО «Амк-Групп», как и ООО «Мегаполис».

ООО «Мир поликарбоната» работает уже не первый год на рынке и на протяжении всего времени с момента открытия стремится повышать качество продукции и улучшать уровень обслуживания клиентов. Наша дистрибьюторская сеть развернута по всей России. Наличие собственного завода с современным оборудованием дают возможность любому клиенту купить поликарбонат дешево, в любых объемах и в кратчайшие сроки.

ООО «Мир поликарбоната» уделяет особое внимание качеству поликарбоната, для чего была внедрена многоэтапная система контроля, которая предусматривает проверки на различных этапах производственного процесса. Результатом является строгое соответствие характеристик готового изделия требованиям ГОСТ. На производстве внедрена многоуровневая система контроля качества, которая предусматривает контроль на всех этапах – от закупки сырья до проверки готовой продукции. В распоряжении производителя только современное оборудование, а весь производственный процесс автоматизирован. Имеется возможность производить все разновидности поликарбоната: сотовый, монолитный, профилированный и все необходимые комплектующие.

Компания имеет ряд документов соответствия на свою продукцию, среди которых:

- сертификат соответствия требованиям технического регламента № С-RU.ПБ74.В.00252 от 02.02.2017 г.;
- сертификат соответствия требованиям нормативных документов ТУ 2256-018-29270223-2010 № РОСС RU.МН08.Н25688 от 05.03.2015 г.;
- сертификат соответствия требованиям нормативных документов ТУ 2256-001-09842893-2012 № РОСС RU.МН08Н27183 от 02.07.2015 г.;
- экспертное заключение о соответствии продукции Единым санитарно-эпидемиологическим требованиям к товарам № 654/УДП-07-12 от 10.07.2012 г.
- гарантийный сертификат подтверждающий, что гарантийный срок службы панелей из сотового поликарбоната составляет 10 лет.

Таблица 3.7 – Ожидаемые результаты замены поставщика сотового поликарбоната

Показатель	Значение 2018 г.	Прогнозное значение	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное, %
Товарооборот, тыс. руб.	107335,88	107335,88	-	-
Товарооборот сотового поликарбоната, тыс. руб.	13478,676	13478,676	-	-
Валовый доход, тыс. руб.	70292	70983,15	691,15	0,983
Валовый доход сотового поликарбоната, тыс. руб.	8826,9	9518,05	691,15	7,83
Доля валового дохода в товарообороте, %	65,488	66,13	0,644	-
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	40841,62	41408,36	566,74	1,388
Рентабельность, %	38,05	38,58	0,53	-
Затраты на рубль валового дохода	0,295	0,292	-0,003	-0,974

В результате замены поставщика сотового поликарбоната валовый доход увеличится на 0,983%, соответственно изменятся показатели

эффективности работы оптового предприятия. Вырастет доля валового дохода в товарообороте на 0,644 пункта, рентабельность продаж – на 0,53 пункта, а затраты на рубль валового дохода снизятся на 0,974%.

### 3.2 Совершенствование коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп» на основе внедрения программного продукта класса BPMS

С целью совершенствования коммерческой деятельности оптовой организации предлагается.

Далее приводится сравнительная характеристика систем управления бизнес-процессами: Business Studio, Fox Manager и ПитерСофт: Управление процессами.

В таблице 3.8 представлен сравнительный качественный анализ первоначально выбранных систем по следующим параметрам:

- область применения;
- возможность корректировки процессов на ходу;
- поддержка мобильных устройств;
- цена

Таблица 3.8 – Анализ систем управления бизнес-процессами

Система	Область применения	Возможность корректировки процессов на ходу	Поддержка мобильных устройств	Цена (тыс. руб.)
Business Studio	Формализация стратегии и контроль ее достижения, моделирование и оптимизация бизнес-процессов, регламентация деятельности компании	Нет	Нет	193,5
Fox Manager	Построение организационной структуры и подбор персонала, регламенты, отчёты и веб-портал, анализ и постоянное улучшение бизнес-модели	Нет	Нет	209,06
ПитерСофт: Управление процессами.	Основная деятельность, финансовая деятельность, развитие и маркетинг, организационно-распорядительная деятельность, управление персоналом, вспомогательные процессы	Есть	да, iPad	789

Таким образом, можно сделать вывод, что для внедрения системы управления бизнес-процессами наиболее целесообразно приобретение программы «ПитерСофт: Управление процессами», одноименной компании.

«ПитерСофт» функционирует на рынке программных продуктов с 2005 года и является партнером фирмы «1С». Результатом деятельности компании стало 320 проектов и более 18000 автоматизированных рабочих мест. В 2019 году «ПитерСофт» получила статус «1С: Центр реальной автоматизации». Общее количество сертификатов около двухсот.

Программный продукт работает с любым прикладным решением на платформе «1С: Предприятие 8» с возможностью использования веб-

интерфейса. Модель бизнес-процесса представляется графически. Программисты в настройках модели процесса не участвуют. В бизнес-процессе дается описание задач, назначаются ее исполнители; определяются характер и вид передаваемой информации; устанавливаются сроки выполнения, указываются варианты маршрутов, права пользователей. Установленные параметры бизнес-процесса программа контролирует автоматически. Собираемая статистика и система отчетов создают условия для мониторинга деятельности компании и оптимизации бизнес-процессов.

В модуле «Основная деятельность» с целью совершенствования коммерческой деятельности можно использовать такие бизнес-процессы как: подготовка и согласование договоров с клиентами, закупка товаров у производителя, реализация и отгрузка продукции, комплектация заказов. Использование модуля «Развитие и маркетинг» позволит проработать новые каналы сбыта продукции, изучить новые сегменты рынка и эффективно обрабатывать обращения клиентов. Важным для улучшения взаимоотношений с клиентами является внедрение модуля «Вспомогательные процессы», поскольку он предполагает построение в оптовой организации следующих бизнес-процессов: гарантийное обслуживание, работа с рекламацией.

В рамках модуля KPI (Key Performance Indicators) существует возможность сформировать целевые группы показателей для отдела маркетинга и отделов коммерческой службы предприятия в целом и для каждого сотрудника, в частности, определить плановые значения, ввести автоматизированный учет результатов фактического исполнения и наглядно визуализировать текущее состояние исполнения по каждой группе показателей. Подсистема в онлайн-режиме контролирует эффективность работы сотрудников и предприятия в целом, опираясь на значения фактических показателей бизнес-процессов и сравнивая их с эталонными (плановыми).

На рисунке 3.2 представлена схема управления предприятием с использованием программного продукта.



Рисунок 3.2 – Схема управления предприятием с использованием программного продукта.

Внедрение программного продукта будет проходить в несколько этапов:

1. Изучение всех бизнес-процессов компании, которые будет контролировать данная система;
2. Разработка технического задания (описание всех справочников системы, алгоритмов расчета, отчетных форм, автоматизированных рабочих мест пользователей и составление списка прав доступа пользователей);
3. Автоматизация (формирование в программе всех справочников системы, настройка всех алгоритмов расчета, форм ввода и отчетных форм, ввод пользователей системы и настройка прав доступа);
4. Тестирование. Оно заключается в демонстрации программного продукта, проверка работы с данными, проверку алгоритмов расчета и устранение обнаруженных ошибок;

5. Опытная эксплуатация. Она подразумевает работу с реальными данными и одновременно по старому алгоритму работы. Данная процедура проводится, что бы можно было сравнить новую систему со старой и найти отклонения и другие возможные недочеты;

6. Промышленная эксплуатация системы. Данный этап заключается в полном переходе на новый программный продукт и исключение других алгоритмов работы используемой системы.

В результате внедрения программного продукта появятся возможности:

- контролировать процесс комплектации заказов, обеспечивая строгое соблюдение перечня номенклатурных позиций, закрепленных в договоре;

- повысить управляемость бизнес-процесса «Обработка обращений клиентов»;

- расширить и сохранить клиентскую базу за счет наиболее полного удовлетворения потребителей, как впервые обратившихся, так и постоянных клиентов;

- ускорить подготовку и согласование договоров с клиентами;

- построить эффективную систему мотивации сотрудников, занимающихся коммерческой деятельностью.

Стоимость программного продукта «ПитерСофт: Управление процессами» и дополнительных лицензий представлена в таблице 3.9.

Основываясь на опыте отечественных организаций внедривших программные продукты группы компаний «ПитерСофт» и аналогичные системы управления бизнес-процессами можно предположить, что товарооборот компании возрастет на 13 – 17 %.



Таблица 3.9 – Стоимость программы «ПитерСофт»

Наименование	Цена модуля, тыс. руб.
	Корпоративный
«ПитерСофт: Управление процессами» Основная поставка (включает лицензию на 5 рабочих мест и подписку на техническое сопровождение на 3 месяца)	180
«ПитерСофт: Управление процессами» Дополнительная лицензия на 50 рабочих мест	564
Модуль «Настраиваемые формы»	45
Всего	789

Таблица 3.10 – Ожидаемые результаты внедрения программного продукта «ПитерСофт»

Показатель	Значение 2018 г.	Прогнозное значение	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное, %
Товарооборот, тыс. руб.	107335,88	123436,27	16100,38	15
Валовый доход, тыс. руб.	70292	80835,8	10543,8	15
Издержки обращения, тыс. руб.	20700,99	22098,31	1397,32	6,75
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	40841,62	48341,74	7500,12	18,364
Рентабельность, %	38,05	39,16	1,11	-
Затраты на рубль валового дохода	0,295	0,273	-0,021	-7,17

В результате внедрения программного продукта «ПитерСофт: Управление процессами» ожидается увеличение товарооборота на 15%, рост валового дохода соответственно. Переменные затраты в издержках обращения по данным, предоставленным предприятием-заказчиком, составляют 9315,447 тыс. руб. Условно примем, что они изменяются пропорционально росту товарооборота. Тогда, издержки обращения

возрастут на 6,75%. Это приведет к снижению затрат на рубль валового дохода на 7,17%. В этом случае прибыль увеличится на 18,364%, а рентабельность продаж – на 1,11 пункта.

Определим срок окупаемости единовременных инвестиций в приобретение программного продукта.

$$PP = \frac{IC}{\Delta PF}, \quad (3.1)$$

где  $PP$  – срок окупаемости инвестиций;

$IC$  – единовременные инвестиции, тыс. руб.;

$\Delta PF$  – прирост прибыли, полученный в результате инвестирования.

$$PP = \frac{789}{7500,12} = 0,105$$

Таким образом, программный продукт «ПитерСофт: Управление процессами» окупится за 0,105 года.

По этим данным можно резюмировать, что внедрение данного программного продукта является очень выгодным для предприятия.

## Заключение

Оптовая торговля играет очень существенную роль в системе экономических связей, объединяя регионы страны, комплексы промышленности, производителей и розничную торговлю. Торговля выполняет функцию доведения произведенного общественного продукта до конечного потребителя. Торговые организации, приобретая произведенный продукт, освобождают изготовителя от выполнения функций обращения, тем самым ускоряется процесс реализации созданных товаров. Этим обусловлена актуальность бакалаврской работы. Цель исследования была определена с учетом требований заказчика как совершенствование коммерческой деятельности оптовой организации.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы коммерческой деятельности торговой организации, основные направления ее совершенствования, особенности функционирования оптовой торговли. Коммерческая деятельность таких предприятий направлена на продажу товаров определенными партиями (как крупными, так и мелкими). Оптовые организации в основном напрямую сотрудничают с производителями продукции, осуществляя оптовые закупки с целью дальнейшей перепродажи в розничную сеть, конечным потребителям или другим предпринимателям.

Объект исследования бакалаврской работы предприятие-заказчик ООО «АМК-Групп», занимающееся оптовой торговлей кровельных материалов и профнастила. Стратегия ООО «АМК-Групп» направлена на обеспечение качественного и своевременного исполнения заказов. Таким образом, в течение трех лет предприятие стабильно функционировало в зоне прибыли. Наблюдалось ускорение темпов роста товарооборота (15,84%), валового дохода (15,53%) и прибыли (19,72%). Положительная тенденция увеличения рентабельности (на 1,23 пункта) свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия и возможности дальнейшего развития (выход на новые рынки сбыта, расширение существующей клиентской базы).

Во втором разделе был проведен анализ основных направлений коммерческой деятельности ООО «АМК-Групп»: составлен рейтинг поставщиков, дана оценка существующего ассортимента и эффективности управления товарными запасами. Выявлены следующие проблемы коммерческой деятельности такие, как: низкий рейтинг поставщика группы товаров, относящейся к базовой позиции; нарушение сроков поставки и комплектации заказов клиентам; качество обслуживания клиентов.

С целью устранения недостатков коммерческой деятельности и выполнения требований заказчика были разработаны мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности торговой организации ООО «АМК-Групп»: снижение издержек, путем привлечения новых поставщиков; внедрение программного продукта класса BPMS (Business-Process Management Solution).

Благодаря смене поставщика будет увеличен валовый доход, так как отпускные цены на сотовый поликарбонат на ООО «Мир поликарбоната» ниже на 7,83%, чем у ООО «Мегаполис», нынешнего поставщика. При этом транспортный расходы останутся практически неизменными.

Мероприятие «Внедрение программного продукта класса BPMS (Business-Process Management Solution)» разработано в соответствии с пожеланиями заказчика: выбрать оптимальный программный продукт, создающий условия для эффективного взаимодействия с клиентами. Рекомендуется приобретение пакета «ПитерСофт: Управление процессами» с возможностью автоматизации бизнес-процессов предприятия, в том числе касающихся его коммерческой деятельности, управление которой будет возможно на основе системы показателей КРІ. Данная программа работает с любым прикладным решением на платформе «1С: Предприятие 8» с возможностью использования веб-интерфейса.

В результате внедрения программного продукта «ПитерСофт: Управление процессами» ожидается увеличение товарооборота на 15%, рост

валового дохода соответственно. При этом срок окупаемость внедрения программы составит 0,105 года.

Данные мероприятия позволят усовершенствовать коммерческую деятельность ООО «АМК-Групп» и улучшить основные экономические показатели компании.

Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, задачи, определенные заказчиком, выполнены.

## Список используемой литературы

1. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 506с.
2. Бобков, А. Л. Коммерческая деятельность фирмы / А.Л. Бобков, Н.П. Карпусь. – Москва: СИНТЕГ, 2017. – 144 с.
3. Бунеева, А.А. Коммерческая Деятельность: Организация И Управление / А.А.Бунеева. – Москва: РГГУ, 2016. – 320 с.
4. Годин М.А. Маркетинг/ М.А. Годин.- М.: Дашков и К, 2014.- 675с.
5. ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 29.03.2016)
6. Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность / Т.Н. Жукова. – М.: Вектор, 2017. – 256 с.
7. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.03.2019)
8. Залесова А.А. Организация закупочной логистики в оптовой торговле. В сборнике: научные основы современного прогресса. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. - С. 37-41.
9. Захарова М.В. Основные компоненты, этапы и средства формирования инновационных процессов на предприятии. Молодой ученый. - 2015. - № 20. - С. 235-237.
10. Зиновьев И.Ф. Роль и развитие оптового звена в торговле Российской Федерации. В сборнике: Трансформация хозяйственных связей и торговой политики региона в условиях реализации федеральных целевых программ. Межрегиональная научно-практическая конференция . 2016. - С. 163-166.

11. Иванов, Г. Г. Организация и технология коммерческой деятельности / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2016. – 272 с.
12. Конституция (Основной закон) Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. 39 с.
13. Коротков А.И., Шамилева Э.Э. Основные мероприятия по максимизации прибыли в современных условиях хозяйствования // Инновационная наука. – 2015. – Т. 1 - №5. – С. 140-142.
14. Маленкова Л.А., Николаева Ю.А. Учет в оптовой торговле: современное состояние и перспективы развития. В сборнике: современные проблемы инновационного развития науки. Сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. - С. 95-97.
15. Панкратов Ф. Г., Серегина Т. К. Коммерческая деятельность. Учебник; Информационно-внедренческий центр "Маркетинг" - М., 2017. - 328 с.
16. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность фирмы. / Ф.П. Половцева. – М.:ИНФРА-М, 2018. – 211 с.
17. Розумная Н.В., Беляев Т.Е. Практические аспекты формирования ценовой политики предприятия оптовой торговли // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 21. – С. 3375-3389. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/38525>
18. Савицкая, Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности/ Г.В. Савицкая – Минск: Новое знание, 2017. – 704с.
19. Томилова Н.А., Карпович А.И. КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. ст. по матер. XXXVIII междунар. науч.-практ. конф. № 9(31). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 131-139. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sibac.info/conf/econom/lxv/59599>

20. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»

21. Якунина Ю.С., Змиенко А.В. Оптовая торговля: современные проблемы и перспективы развития. Торгово-экономические проблемы регионального бизнес пространства. - 2017. - № 1. - С. 248-251.



## Приложение

## Приложение А

### Организационно-экономические показатели деятельности ООО «АМК-Групп» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение					
				2017-2016гг.		2018-2017гг.		2018-2016гг.	
				Абс, изм	Темп прироста, %	Абс, изм	Темп прироста, %	Абс, изм	Темп прироста, %
1. Товарооборот, тыс. руб.	92659,88	97205,29	107335,88	4545,42	4,91	10130,59	10,42	14676,01	15,84
2. Валовый доход, тыс. руб.	60844	63783	70292	2939	4,83	6509	10,20	9448	15,53
3. Издержки обращения, тыс. руб.	19388	19103,01	20700,99	-284,99	-1,47	1597,986	8,37	1312,994	6,77
4. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	34113,92	36775,59	40841,62	2663,67	7,81	4067,032	11,05	6730,705	19,72
5. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	37221	37500	37780	279	0,75	280	0,75	559	1,50
6. Оборотные активы, тыс. руб.	5278	5551	5643	273	5,17	92	1,66	365	6,92
7. Средний товарный запас, тыс. руб.	4621,32	4737,005	4855,2825	115,69	2,50	118,28	2,50	233,96	5,06
8. Уровень запасов, дн	17,955	17,544	16,284	-0,41	-2,29	-1,26	-7,18	-1,67	-9,30
9. Оборачиваемость, раз	20,051	20,520	22,107	0,47	-	1,59	-	2,06	-
10. Численность работающих, чел	42	45	48	3	7,14	3	6,67	6	14,29
11. Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб./чел.	1448,67	1417,40	1464,42	-31,27	-2,16	47,017	3,32	15,75	1,09
12. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	15514	17567	17890	2053	13,23	323	1,84	2376	15,32
13. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	369,38	390,38	372,71	21,00	5,68	-17,67	-4,53	3,33	0,90
14. Фондоотдача	1,63	1,70	1,86	0,066	4,05	0,160	9,39	0,226	13,82
15. Объем товарооборота на 1 кв. м.	132,371	138,865	153,337	6,49	4,91	14,47	10,42	20,97	15,84
16. Рентабельность продаж, %	36,82	37,83	38,05	1,02	-	0,22	-	1,23	-
17. Затраты на рубль выручки, коп.	31,87	29,95	29,45	-1,92	-6,01	-0,50	-1,67	-2,42	-7,58
18. Доля валового дохода в товарообороте	65,664	65,617	65,488	-0,047	-	-0,13	-	-0,18	-
19. Величина товарооборота на рубль валового дохода	1,523	1,524	1,527	0,001	0,07	0,00	0,20	0,00	0,27
20. Площадь склада, кв. м.	700	700	700	-	-	-	-	-	-

## Экспертная оценка поставщика ООО «Мегаполис»

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	9	7	6	8	7,5
2	Качество товара	6	8	4	9	6,75
3	Условия платежа	8	6	7	7	7
4	Надежность поставки	5	5	8	6	6
5	Возможность внеплановых поставок	3	4	5	10	5,5
6	Финансовое состояние поставщика	2	3	2	2	2,25

## Экспертная оценка поставщика ООО «Веллтекс»

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	6	8	7	7	7
2	Качество товара	10	9	10	9	9,5
3	Условия платежа	8	10	9	10	9,25
4	Надежность поставки	9	7	8	6	7,5
5	Возможность внеплановых поставок	7	6	6	8	6,75
6	Финансовое состояние поставщика	3	3	3	3	3

## Экспертная оценка поставщика ООО «СтройСервис»

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	9	7	9	9	8,5
2	Качество товара	10	9	8	10	9,25
3	Условия платежа	8	10	10	8	9
4	Надежность поставки	7	8	7	7	7,25
5	Возможность внеплановых поставок	5	6	5	4	5
6	Финансовое состояние поставщика	2	2	3	2	2,25

## Экспертная оценка поставщика ООО «СтальИнвест»

№ п/п	Наименование критерия	Оценка по 10 бальной шкале				Среднее значение
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	
1	Цена	10	10	10	10	10
2	Качество товара	9	8	9	7	8,25
3	Условия платежа	7	9	6	8	7,5
4	Надежность поставки	8	7	8	9	8
5	Возможность внеплановых поставок	6	5	6	6	5,75
6	Финансовое состояние поставщика	3	3	3	3	3

Приложение В

Товарооборот по группам товаров нарастающим итогом за 2018 г.

Группа товаров	Товарооборот, тыс. руб.	Доля в общем товарообороте, %	Кумулятивная доля	Доля позиции	Кумулятивная доля позиции
Кровля	21123,60	20,14	20	12,5	13
Профнастил	20268,48	19,33	39	12,5	25
Сайдинг	14829,61	14,14	54	12,5	38
Сотовый поликарбонат	13478,68	12,85	66	12,5	50
Сэндвич панели	13415,00	12,79	79	12,5	63
Ограждения	10874,99	10,37	90	12,5	75
Метизы и крепеж	7908,64	7,54	97	12,5	88
Комплекующие для монтажа	2965,89	2,83	100	12,5	100
Итого	104864,9	100			

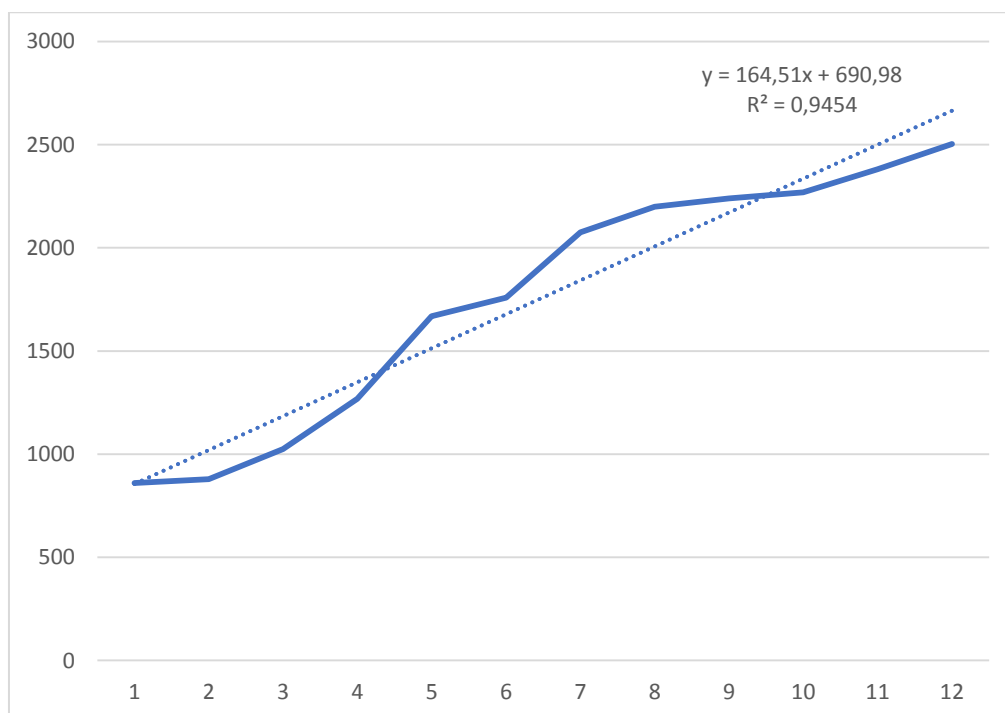
Объем прибыли по группам товаров нарастающим итогом за 2018 г.

Группа товаров	Объем прибыли, тыс. руб.	Доля в общем объеме продаж, %	Кумулятивная доля	Доля позиции	Кумулятивная доля позиции
Кровля	7890,85	20	20	12,5	13
Профнастил	7298,55	18	38	12,5	25
Сайдинг	5707,77	14	53	12,5	38
Сэндвич панели	5302,3	13	66	12,5	50
Сотовый поликарбонат	4771,9	12	78	12,5	63
Ограждения	4460,3	11	89	12,5	75
Метизы и крепеж	3243,5	8	97	12,5	88
Комплекующие для монтажа	1122,6	3	100	12,5	100
Итого	39797,77	100			

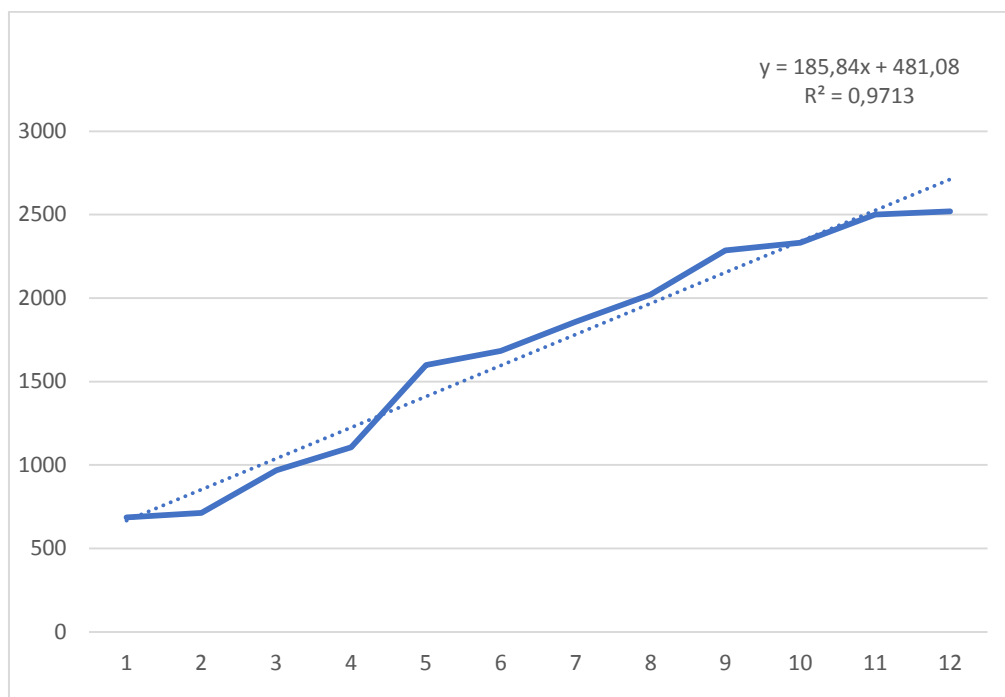
## Динамика товарооборота по группам товаров за 2018 г.

Группа товаров	Товарооборот за 2018 г. (тыс. руб.)												Общий товарооборот
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Мая	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
Кровля	860,3	878,4	1025,3	1268,1	1668,2	1758,3	2074,6	2199,5	2240	2268,1	2380,5	2502,3	21123,6
Профнастил	684,9	712,6	967,43	1105,7	1598,3	1684	1858,6	2021,1	2284,8	2332,3	2499,5	2519	20268,4
Сотовый поликарбонат	1295,8	1135,8	1195,7	1172,1	1192,95	1202,8	1234,5	1195,8	1338,7	1340,8	1255,8	1268,8	14829,6
Сайдинг	993,2	1043,82	1112,85	1276,7	1194,2	1335,4	1126,3	1111,3	1103,2	1004,5	982,7	1194,17	13478,6
Сэндвич панели	953,2	1120,1	1172,81	1176,1	1067,6	1245,3	1226,7	1184,8	1101,1	990	982,7	1194,17	13415
Ограждения	903,2	954,1	900,7	983,1	1008,7	831,5	867,37	882,4	846,4	906,1	896,9	894,24	10874,9
Метизы и крепеж	661,1	608,9	838,44	701,3	726,7	737,1	600,7	652,2	701,2	659	612	409,82	7908,6
Комплекты для монтажа	397,7	326,2	324,83	310,1	307,7	271,4	259,7	246,8	217,4	153,2	112,4	38,15	2965,8
Всего	6749,7	6780	7538	7993,3	8764,5	9066,1	9248,5	9494	9832,9	9654,2	9722,6	10020,6	104864,9

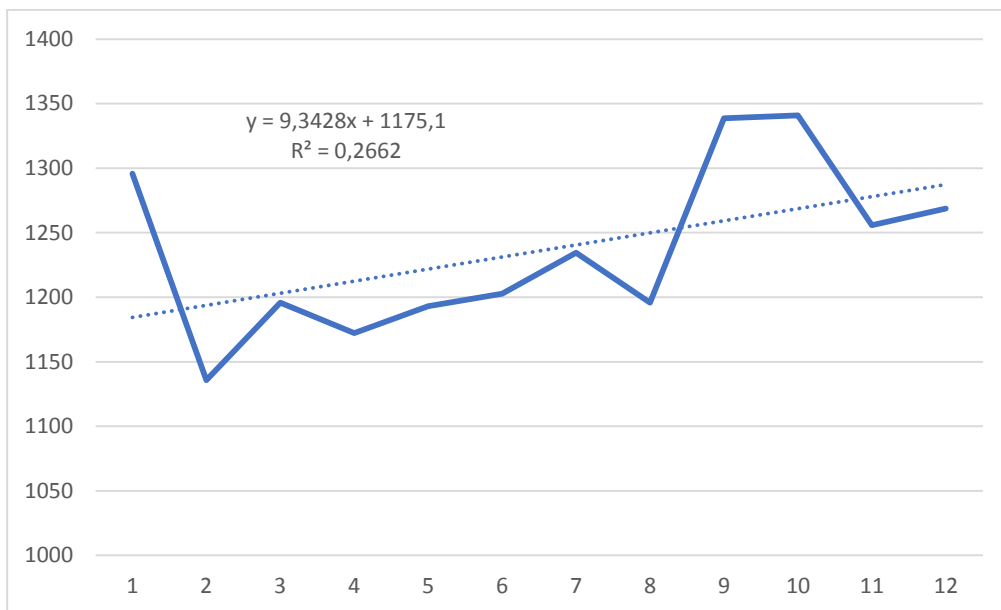
Динамика товарооборота по группе «Кровля» за 2018 г.



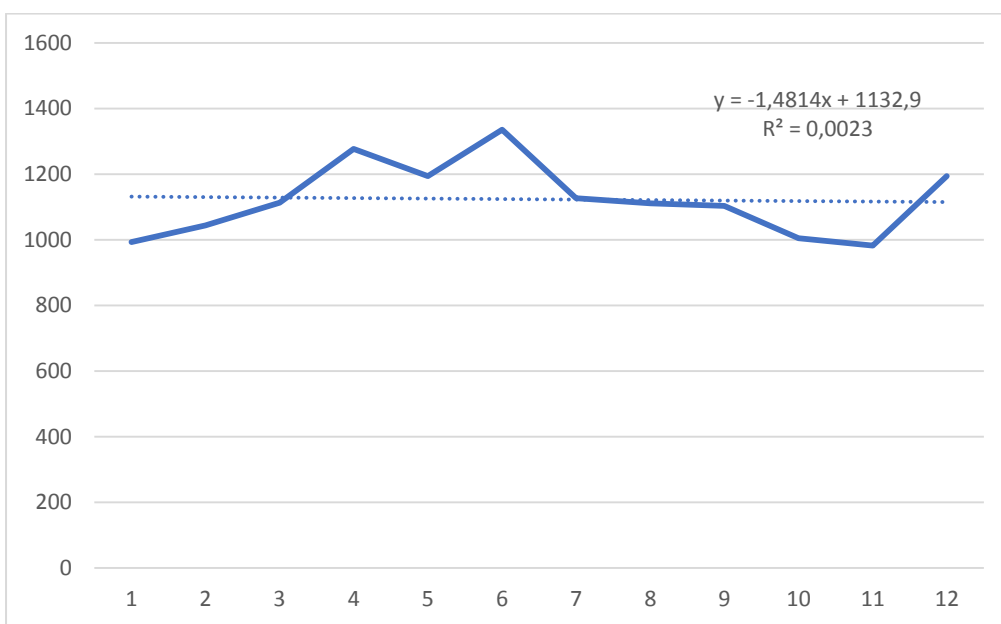
Динамика товарооборота по группе «Профнастил» за 2018 г.



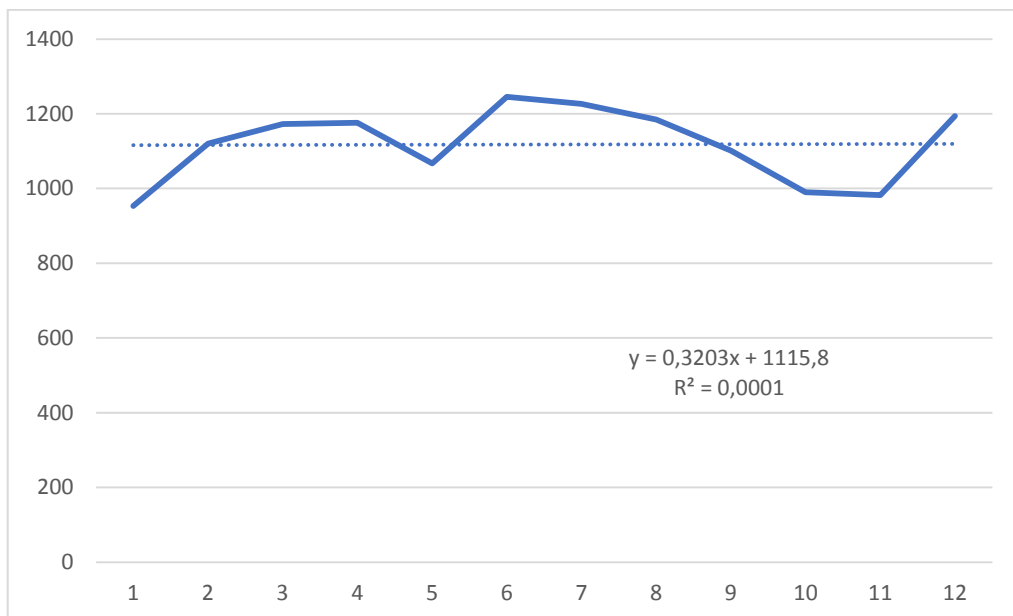
### Динамика товарооборота по группе «Сотовый поликарбонат» за 2018 г.



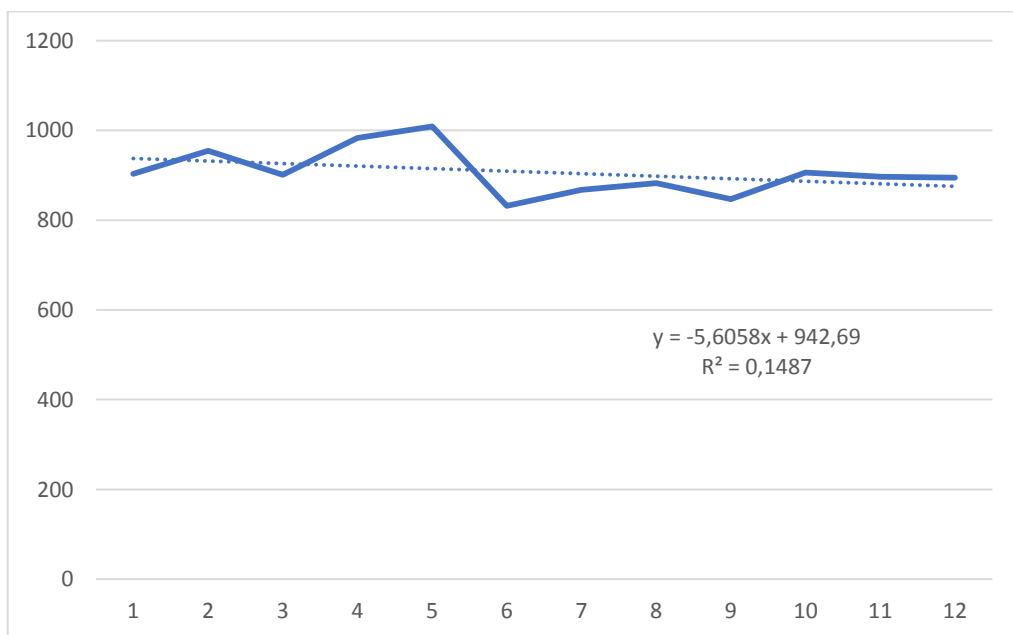
### Динамика товарооборота по группе «Сайдинг» за 2018 г.



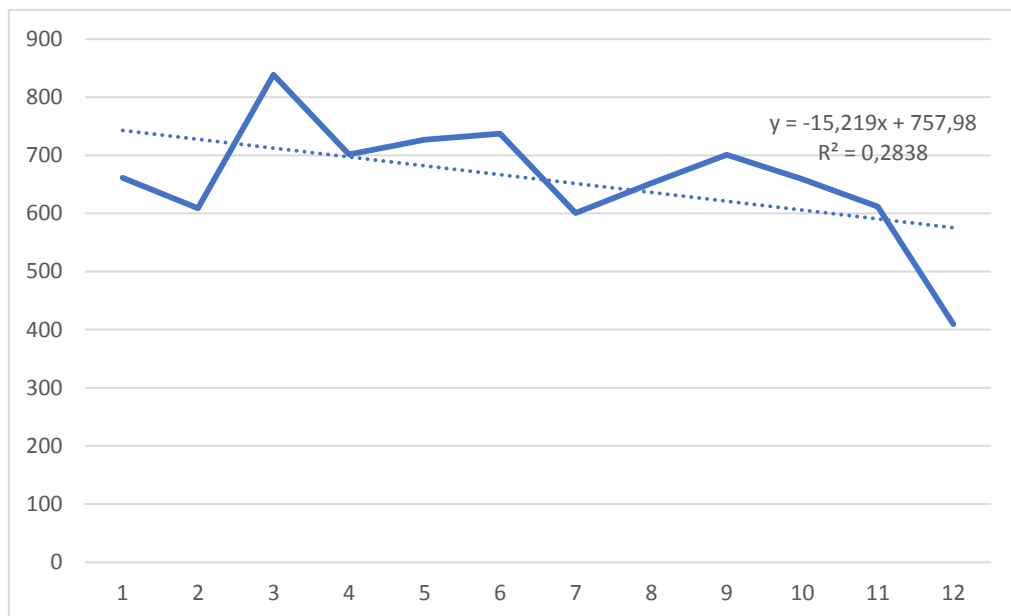
Динамика товарооборота по группе «Сэндвич панели» за 2018 г.



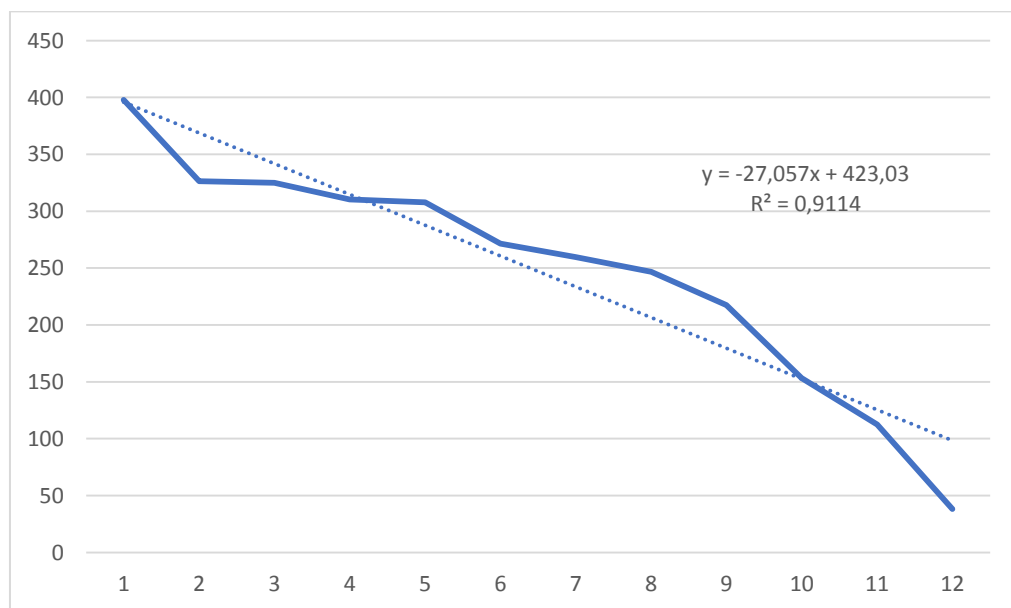
Динамика товарооборота по группе «Ограждения» за 2018 г.



Динамика товарооборота по группе «Метизы и крепеж» за 2018 г.



Динамика товарооборота по группе «Комплектующие для монтажа» за 2018 г.





## Динамика товарооборота по всем группам товаров за 2018 г.

