

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Управление инновациями и маркетинг»  
(наименование кафедры)  
38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Управление товарооборотом на предприятии торговли (на примере  
ООО «Мебель ТЛТ»)

Студент

Ю. А. Мухина

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

Е.Г. Смышляева

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой, д-р экон. наук, доцент М.О. Искосков

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

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Мухина Ю. А.

Тема работы: Управление товарооборотом на предприятии торговли (на примере ООО "Мебель ТЛТ").

Научный руководитель: Смышляева Е.Г.

Целью исследования является исследование состояния управления товарооборотом на предприятии в современных условиях, и разработка рекомендаций по совершенствованию управления товарооборотом на предприятии.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Мебель ТЛТ»

Предмет исследования является управление товарооборотом на предприятии.

Теоретическая значимость работы составляет использование данных и рекомендаций для внедрения в любое предприятие торговли для обеспечения оптимального уровня товарооборота, повышение прибыли и улучшения качества работы в целом.

В качестве направлений совершенствования управления товарооборотом на исследуемом предприятии предложены следующие рекомендации:

- совершенствование ресурсной подсистемы, основанное на повышении уровня квалификации персонала предприятия торговли;
- совершенствование организационной подсистемы, направленное на увеличение материальной заинтересованности персонала предприятия торговли в результате своей деятельности, что ведет к увеличению продаж;
- совершенствование информационной подсистемы посредством качественной организации сбора максимально полной информации, необходимой для принятия грамотных управленческих решений в области управления товарооборотом.

Данная работа направлена на формирование следующих навыков и

умений персонала и руководства:

- способность использовать основы экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах торгового предприятия;

- способность осуществлять сбор, хранение, обработку и оценку информации необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической, товароведной и (или) торгово-технологической);

- способность к выявлению и удовлетворению потребностей покупателей товаров, их формированию с помощью маркетинговых коммуникаций, способностью изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит улучшить экономические показатели деятельности ООО «Мебель ТЛТ». Розничный товароборот увеличится с учетом рекомендаций на 427,90 тыс. руб., валовый доход - на 106,97 тыс. руб., прибыль от продаж - на 42,93 тыс. руб., что свидетельствует об экономической эффективности и целесообразности предложенных рекомендаций.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности практического использования разработанных рекомендаций в деятельности предприятия торговли ООО «Мебель ТЛТ» в целях совершенствования управления товарооборотом.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка из 29 источников. Работа представлена на 64 страницах, 2 приложения, включает 4 рисунка, 33 таблицы.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления товарооборотом на предприятии торговли.....	8
1.1 Экономическое содержание управления товарооборотом на предприятии торговли.....	8
1.2 Методика оценки состояния управления товарооборотом на предприятии торговли.....	14
1.3 Пути совершенствования управления товарооборотом на предприятиях торговли.....	19
2 Анализ экономических показателей и состояния управления товарооборотом на предприятии торговли ООО «Мебель ТЛТ» .....	24
2.1 Краткая характеристика торгового предприятия ООО «Мебель ТЛТ» .....	24
2.2 Анализ маркетинговой среды торгового предприятия .....	29
ООО «Мебель ТЛТ».....	29
2.3 Оценка состояния управления товарооборотом на предприятии торговли ООО «Мебель ТЛТ» .....	36
3 Подготовка рекомендаций по совершенствованию управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ» .....	42
3.1 Совершенствование путем повышения квалификации персонала .....	42
3.2 Совершенствование за счет материального стимулирования работников ...	48
3.3 Оценка рациональности работы продавцов как направление совершенствования информационной подсистемы управления товарооборотом ООО «Мебель ТЛТ».....	53
Заключение .....	59
Список используемых источников.....	61
Приложения .....	64

## Введение

Изменения отношения в России к рыночным отношениям и ликвидации командно-административной системы хозяйствования связаны с созданием новейшего хозяйственного механизма, ориентированного на потребителей и основанного на многообразии форм собственности и индивидуальности хозяйствующих субъектов. Развитие рыночных отношений обеспечивает постепенный рост понимания важности управления товарооборотом в условиях острой конкуренции, нестабильности и необходимости определения направленной перспективы развития торгового предприятия. Все это объективно создало новые предпосылки для применения управления товарооборотом в деятельности торговых субъектов.

Недооценка управления товарооборотом в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к ничем не оправданным экономическим потерям. От того, насколько профессионально осуществляется управление товарооборотом, зависит эффективность коммерческой деятельности предприятия и, в конечном счете, финансовая устойчивость предприятия.

Объем продажи товаров характеризует конкурентные позиции предприятия, степень устойчивости его положения на рынке, способность продавать товары, обеспечивающие получение намеченных и стабильных результатов.

Выражение товарооборота рекомендуется рассматривать на уровне государства, и на уровне определенного предприятия. Розничный товарооборот отражает объем заёмных покупных фондов потребителей в виде доходов, которые получены как оплата труда и обмениваются на товары, соответствующие спросу населения.

В число товарооборота входит сумма продажи товара населению через розничную торговую сеть, а также продажи товаров для предприятий, учреждений и организаций. Крупная часть розничного товарооборота

напрямую связана с личными покупательными фондами населения и их потребительской способности.

В зависимости товарооборота выражают отражение с одной стороны, систематический рост производства, с другой - непрерывный подъём благосостояния населения. Товарооборот оказывает огромное влияние на всевозможные изменения показателей работы торговых организаций. Объём и структура товарооборота отражаются в таких показателях, как прибыль, доход, рентабельность, сумма и уровень издержек обращения, численность торговых работников, фонд оплаты труда, финансовое состояние предприятий и прочее. Если план товарооборота выполняется и перевыполняется, поиск возможностей по его увеличению имеют постоянный контроль и детальный анализ показателей товарооборота.

Исследование практики управления торговлей показало, что управление товарооборотом требует совершенствования, так как товарооборот является важнейшим компонентом социально-экономических процессов на предприятии. В условиях неопределенной и непредсказуемой развязки событий рыночной экономики неизменное управление товарооборотом и умение принимать надлежащие управленческие решения являются необходимой предпосылкой успешного функционирования торговых предприятий.

Все вышесказанное обуславливает актуальность тематики бакалаврской работы.

Целью бакалаврской работы является исследование состояния управления товарооборотом на предприятии в современных условиях, и разработка рекомендаций по совершенствованию управления товарооборотом на предприятии торговли.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления товарооборотом на предприятии в современных условиях;

- провести анализ экономической деятельности и фактического состояния управления товарооборотом на предприятии;
- выявить пути совершенствования управления товарооборотом торгового предприятия;
- разработать и экономически обосновать необходимость внедрения рекомендаций по совершенствованию управления товарооборотом на исследуемом предприятии торговли.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Мебель ТЛТ», предметом - управление товарооборотом на предприятии.

Научная новизна бакалаврской работы состоит в следующем:

1. Уточнены экономические категории «товарооборот» и «управление».
2. Разработана система коэффициентов в рамках методики оценки состояния управления товарооборотом на предприятии торговли.
3. Определены основные проблемы управления товарооборотом в рамках рассматриваемых обеспечивающих данный стратегический и тактический процесс подсистем.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности практического использования разработанных рекомендаций в деятельности предприятия торговли ООО «Мебель ТЛТ» в целях совершенствования управления товарооборотом.

Бакалаврская работа состоит из трех глав (теоретической, аналитической и рекомендательной), введения, заключения, списка использованной литературы

Научную и теоретическую основу работы составляют работы зарубежных и отечественных ученых-экономистов, бухгалтерская отчетность торгового предприятия, статистические данные и иная информация по теме бакалаврской работы.

# 1 Теоретические основы управления товарооборотом на предприятии торговли

## 1.1 Экономическое содержание управления товарооборотом на предприятии торговли

Качественные и количественные показатели товарного ассортимента, которые переходят из сферы производства в сферу потребления, соответственно, закону товарного оборота, находят свое отражение в показателе товарооборота. Товарооборот торгового предприятия - это общая сумма выручки от продажи потребительских товаров за указанный период времени. Выделяются следующие его виды: розничный товарооборот, оптовый товарооборот, торгово-посреднический товарооборот. Основа коммерческой деятельности весомого числа предприятий торговли составляет розничный товарооборот.

Сбыт товаров на предприятиях торговли характеризуется показателями, которые используются для планирования и анализа товарооборота:

- 1) суммарный объем товарооборота обеспечивает объем продажи товаров в разрезе отдельных видов товарооборота;
- 2) состав товарооборота определяет структуру общего объема товарооборота отдельных видов в разрезе различных его форм;
- 3) структура товарооборота характеризует обычно товарно-групповой состав реализации товаров [5, с.97].

Для уточнения интерпретации категории «товарооборот» целесообразно провести анализ различных трактовок (таблицы 1.1.1). Исходя из представленных определений товарооборота, анализа мнений различных авторов, целесообразно предложить определение рассматриваемого понятия с учётом всех преимуществ и недостатков.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика определений понятия «товарооборот»

Понятие управление	Достоинства	Недостатки
Товарооборот – это объем продаж товаров торговым предприятием в денежном выражении за определенный период времени [11, с. 232]	Понятие «товарооборот» рассматривается как продажа товара через торговое предприятие	В определении не указаны функции, задачи
Товарооборот – один из важнейших синтетических показателей развития, как на уровне предприятия, так и на уровне региона, страны в целом [21, с.139]	Товарооборот рассматривается как один из показателей развития предприятия, региона, страны	Не достаточно полное определение, не указан процесс, функции и задачи
Товарооборот – это соотношение удельных весов, товарных групп в общем объеме товаров, их видов [19, с. 99]	Товарооборот рассматривается как соотношение удельных весов товаров	Нет конкретики, а именно функций, задач, процесс обращения товаров
Товарооборот – движение товаров в сфере обращения, связанное с их обменом на деньги и переходом от производства к потреблению [14, с. 205]	Товарооборот рассматривается как цепочка «товар-деньги-товар»	В определении не рассматриваются внешние рыночные факторы обращения

Следовательно, товарооборот – это один из важнейших экономических показателей, позволяющий оценить сложившуюся конъюнктуру рынка, конкурентную позицию и степень проникновения предприятия торговли на рынок. Изучение особенностей управления товарооборотом необходимо начать с рассмотрения интерпретаций категории «управление», раскрывающих сущностные характеристики этой категории с позиции системного подхода.

Таблица 2 - Сравнительная оценка дефиниций категории «управление» с позиции системного подхода

Определение	Достоинства	Недостатки
Управление – это формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями системы предприятия и сотрудниками в процессе реализации продукции [25, с. 145]	Автор отмечает в представленном определении, кто именно производит управленческую деятельность.	В данном определении не указана конечная цель управления

Управление – это система методов, технологий и инструментов и рычагов воздействия, которые позволяют повысить эффективность функционирования предприятия, привлечь новых и сохранить существующих клиентов [20, с. 325]	Данная трактовка подчеркивает, что является конечной целью управления и посредством чего осуществляется данное действие	Не освещено, кто именно осуществляет управленческую деятельность
Управление – это система действий управленческого состава, направленная на стимулирование покупателя к незамедлительной покупке товара [12, с. 299]	Указано на то, кто именно предпринимает действия по управлению стимулированием продаж на торговом предприятии и отмечена конечная цель этих действий	Автор определения не уточнил, что именно представляют собой действия управленческого состава
Управление – это система мер, направленных на организацию деятельности предприятия и повышение его продуктивности и эффективности функционирования [23, с. 144]	Указана конечная цель управления, то есть для чего осуществляется процесс управления продажами	Не уточняется, посредством чего протекает управление предприятию торговли

Таким образом, под «управлением» мы понимаем – это система мероприятий, направленных на достижение желаемых целей в конкретной области деятельности предприятия торговли, разработка и реализация которых определяются состоянием обеспечивающих подсистем.

Главной целью управления товарооборотом является обеспечение высоких продаж, а значит и темпов развития предприятия торговли и удовлетворения спроса любых контингентов покупателей. На достижение этой цели направлено решение неотложных задач:

1. Объединение темпа развития товарооборота с развитием регионального потребительского рынка и изменениями его конъюнктуры.
2. Составление общего плана объема реализации товаров, гарантирующего получение предприятием определенной суммы прибыли.
3. Умение в процессе планирования товарооборота эффективно использовать имеющийся ресурсный потенциал.

4. Гарантирование запланированной структуры товарооборота, все цело отвечающей структуре спроса покупателей.

5. Обеспечение необходимого объема и структуры поступления товара и уже имеющихся запасов, обеспечивающих слаженную работу торгового предприятия и постоянность ассортимента товаров в местах его продажи.

Методы управления товарооборотом классифицируются по различным признакам. Выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов. К методам управления товарооборотом относят:

- организационные методы управления;
- административные методы управления;
- экономические методы управления;
- социально-психологические методы управления [5; 11; 16].

Принципы управления товарооборотом на предприятиях торговли весьма разнообразны. К основным принципам управления товарооборотом относят:

- принцип научности;
- принцип системности и комплексности;
- принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений;
- принцип демократического централизма;
- принцип единства отраслевого и территориального управления.

Принимая во внимание основные элементы методологической основы управления товарооборотом предприятия торговли, можно определить, что функционирование системы управления товарооборотом предполагает выполнение следующих взаимосвязанных действий (таблица 3) [5; 9; 13].

Таблица 3 - Основные системные действия по управлению товарооборотом на предприятии торговли

Действия	Содержание
Анализ состояния реализации товаров и оценка возможностей дальнейшего роста объема сбыта	В процессе работы анализируется структура, состав и объем реализации товаров из уже прошедших периодов., определяются пути развития и факторы, имеющие влияние на искомый показатель, изучают ритмичность и сезонность реализации отдельных групп товаров, рассчитывают степень и причины невыполнения ранее разработанных планов развития сбыта, рассматривают характер влияния факторов внешней среды на данный момент и на следующие периоды. Достижением проведенной аналитической работы является исследование возможностей предприятия в отношении последующего роста сбыта и определения основных затрудняющих факторов.
Обоснование объема и структуры сбыта на плановый период	Составление плановых показателей товарооборота является неотъемлемой частью в системе экономического управления. Это выражается высокой значимостью данных показателей в общей системе развития . При составлении плана сбыта, определяют необходимый объем, исходя из нацеленной суммы прибыли, с одной стороны, а с другой планированный объем и структуру сбыта в условиях уже имеющегося ресурсного потенциала предприятия.
Обоснование ценовой политики	Направлено на расчет оптимальных цен реализации товаров, при которых достигается максимальный объем сбыта, а как следствие - увеличенную прибыль.
Разработка ассортиментной политики	Характеризуется созданием определенных соответствий структуре спроса покупателей и товарно-групповой структуре товарооборота.
Формирование ресурсной политики	Предусматривает поиск и внедрение внешних ресурсов, которые помогают достигать необходимого объема деятельности, в свою очередь, с наименьшими затратами.
Формирование системы поощрений и санкций	Вводится в разрезе руководителей и менеджеров отдельных структурных подразделений организации за выполнение или невыполнение установленных основных показателей, норм и плановых заданий. Обособление системы стимулирования обеспечивается путем внедрения на предприятии контрактной формы оплаты труда руководителей предприятия и функциональных менеджеров.
Контроль за реализацией принятых управленческих решений	Предусматривает сравнение уже выполненных результатов с плановыми показателями, внедрение необходимых изменений в уже созданные планы и политику предприятия для улучшения условий выполнения разработанного плана сбыта и получения максимально объема дохода

Управление товарооборотом на предприятии торговли реализуется на основании следующих способов: стимулирование покупателей; стимулирование торговли; стимулирования персонала.

Стимулирование покупателей проходит с помощью рекламных предложений. Чаще всего встречаются такие как: предоставление дополнительного бонуса или подарка после покупки. Для более эффективного распространения данных предложений они транслируются с помощью прямой рекламы, а также в каждом пункте выдачи рекламных сведений. В общем, стимулирование покупателей характерно для крупных производителей, продолжительно существующих на рынке и закрепивших за собой определенную нишу.

Следующие направление управления товарооборотом – стимулирование торговли. Это, как правило, дополнительные демонстрационные мероприятия в местах продаж. К основным сбытовым усилиям в торговле относят:

- Убеждение оптовых и розничных продавцов включить товар в ассортимент торговый точки.
- Поощрение розничных продавцов использовать рекламу, демонстрируя снижение цен для продвижения товарной марки.
- Убеждение оптовых и розничных продавцов к закупкам крупных партий товара.
- Поощрение розничных продавцов и их торговых агентов продвигать товар.

Стимулирование персонала - это действия, направленные на повышение интереса к продаже товара со стороны розничного персонала. К таким действиям относят организацию специальных соревнований для сотрудников розничных предприятия, а также дополнительное премирование продавцов за каждую единицу проданных товаров [6, с. 211].

Подводя итог, можно сказать о том, что управление товарооборотом – это основной вид деятельности предприятий торговли и объемная дефиниция, которая может быть проанализирована с позиции различных подходов. Но для того что бы раскрыть всю широту данного понятия необходимо рассматривать его с позиции системного подхода.

## 1.2 Методика оценки состояния управления товарооборотом на предприятии торговли

Управление товарооборотом – один из важнейших элементов деятельности любого предприятия торговли. Данный вид деятельности зависит от ряда обеспечивающих подсистем, которые взаимодействуют между собой и в совокупности обеспечивают эффективное управление товарооборотом на предприятии.

Рассмотрение управления товарооборотом предприятия торговли с позиции системного подхода предполагает исследование и оценку состояния следующих обеспечивающих подсистем: ресурсного обеспечения; правового обеспечения; информационного обеспечения; организационного обеспечения; методического обеспечения.

В соответствии с этим методика оценки состояния управления товарооборотом на предприятии торговли основана на разработке оценочных коэффициентов, расчет которых по приведенным формулам позволит оценить состояние каждой обеспечивающей подсистемы управления товарооборотом на предприятии торговли в отдельности.

Система оценочных коэффициентов, определяющих состояние подсистемы ресурсного обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли, представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Система коэффициентов, определяющих состояние подсистемы ресурсного обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли

Коэффициент	Способ расчета	Расшифровка
Подсистема ресурсного обеспечения		
1. Коэффициент уровня квалификации персонала	$K_{у.к.} = \frac{Ч_{соот.квалиф.}}{Ч_{общ.}}$	$Ч_{соот.квалиф.}$ – численность квалифицированного персонала, $Ч_{общ.}$ – общее количество персонала
2. Коэффициент повышения квалификации управленческим	$K_{пов.квал.} = \frac{П_{упрпов.}}{П_{общ.}}$	$П_{упрпов.}$ – численность управляющих повысивших квалификацию работников,

персоналом		$P_{\text{упр.}} - \text{общее количество управляющих работников}$
3. Коэффициент уровня наполненности работы с поставщиками	$K_{\text{постав.}} = \frac{Ч_{\text{постав.}}}{Ч_{\text{общ.}}}$	$Ч_{\text{постав.}} - \text{число постоянных поставщиков,}$ $Ч_{\text{общ.}} - \text{общее число поставщиков}$
4. Коэффициент оснащенности рабочих мест необходимым оборудованием	$K_{\text{оснащ.}} = \frac{T_{\text{осн. торг.оборуд.}}}{T_{\text{общ.}}}$	$T_{\text{осн. торг.оборуд.}} - \text{число рабочих мест оснащенных необходимым оборудованием,}$ $T_{\text{общ.}} - \text{общее число рабочих мест}$
5. Коэффициент уровня расчета издержек на приобретение, транспортировку и хранение материальных ресурсов	$K_{\text{расч. издер.}} = \frac{И_{\text{числ. проц.}}}{И_{\text{общ.}}}$	$И_{\text{числ. проц.}} - \text{число процессов по которым определен уровень издержек обращения,}$ $И_{\text{общ.}} - \text{общее число процессов}$
6. Коэффициент приверженности покупателей	$K_{\text{пр.покуп.}} = \frac{Ч_{\text{пост.покуп.}}}{Ч_{\text{общ.}}}$	$Ч_{\text{пост.покуп.}} - \text{число постоянных покупателей,}$ $Ч_{\text{общ.}} - \text{общее число покупателей}$

Система оценочных коэффициентов, определяющих состояние подсистемы правового обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли, представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Система коэффициентов, определяющих состояние подсистемы правового обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли

Коэффициент	Способ расчета	Расшифровка
Подсистема правового обеспечения		
1. Уровень соблюдения норм обслуживания и ремонта оборудования	$K_{\text{обс.обор.}} = \frac{O_{\text{обс.}}}{O_{\text{общ.}}}$	$O_{\text{обс.}} - \text{число обслуживаемого оборудования,}$ $O_{\text{общ.}} - \text{общее количество оборудования предприятия}$
2. Коэффициент соблюдения правил технической безопасности сотрудников	$K_{\text{пр.тех.бес.}} = \frac{П_{\text{тех.без.}}}{П_{\text{без.}}}$	$П_{\text{тех.без.}} - \text{правила, выполняемые сотрудниками,}$ $П_{\text{без.}} - \text{общее количество правил безопасности для сотрудников}$
3. Коэффициент проведения консультаций по правовым вопросам	$K_{\text{конс.}} = \frac{K_{\text{прав.}}}{K_{\text{общ.}}}$	$K_{\text{прав.}} - \text{число консультаций для одного работника,}$ $K_{\text{общ.}} - \text{общее количество консультаций, проведенных на предприятии}$

4. Коэффициент согласования распорядительных и иных документов по управлению персоналом	$K_{расп.док.} = D_{рас.упр} / D_{общ.}$	$D_{рас.упр.}$ – количество реализуемых документов по управлению персоналом, $D_{общ.}$ – количество подготовленных документов по управлению персоналом
5. Коэффициент защиты прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений	$K_{защ.прав.} = TO_{защ.} / TO_{общ.}$	$TO_{защ.}$ – число защищенных трудовых прав, $TO_{общ.}$ - общее количество законных прав
6. Коэффициент отслеживания изменений в области законодательства	$K_{изм.закон.} = Z_{изм.} / Z_{общ.}$	$Z_{изм.}$ – число отношений, возникающих конфликтов, $Z_{общ.}$ - общее количество изменений в законодательстве

Система оценочных коэффициентов, определяющих состояние подсистемы информационного обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли, представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Система коэффициентов, определяющих состояние подсистемы информационного обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли

Коэффициент	Способ расчета	Расшифровка
<b>Подсистема информационного обеспечения</b>		
1. Коэффициент полноты информации	$K_{пол.} = I_{пол.} / I_{общ.}$	$I_{пол.}$ – количество управленческих решений, принятых при наличии полной информации, $I_{общ.}$ - общее количество управленческих решений, принятых на предприятии
2. Коэффициент достоверности информации	$K_{дост.} = I_{дост.} / I_{общ.}$	$I_{дост.}$ - количество информации, полученной из достоверных источников, $I_{общ.}$ - общее количество информации, имеющейся на предприятии
3. Коэффициент соотношения использования первичной и вторичной информации	$K_{точ.} = РЕШ_{перв.} / РЕШ_{втор}$	$РЕШ_{перв.}$ - количество решений, принятых при наличии первичной информации,

		РЕШ <sub>втор</sub> - количество решений, принятых при наличии вторичной информации
4. Коэффициент развития системы организации, хранения, внесения изменений в документацию	$K_{\text{док.}} = D_{\text{изм.}} / D_{\text{общ}}$	D <sub>изм.</sub> – своевременно внесенные изменения в документацию, D <sub>общ.</sub> – общее количество документов на предприятии
5. Коэффициент точности информации	$K_{\text{точ.}} = I_{\text{перв.}} / I_{\text{общ}}$	I <sub>перв.</sub> - количество точной информации, полученной при наличии первичных источников, I <sub>общ.</sub> - общее количество информации, имеющейся на предприятии
6. Коэффициент оснащённости электронной техникой для получения информации	$K_{\text{осн.}} = M_{\text{осн.т.}} / C$	M <sub>осн.т.</sub> - количество рабочих мест специалистов, оснащённых электронной техникой для получения информации, C – количество рабочих мест специалистов

Система оценочных коэффициентов, определяющих состояние подсистемы организационного обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли, представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Система коэффициентов, определяющих состояние подсистемы организационного обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли

Коэффициент	Способ расчета	Расшифровка
Подсистема организационного обеспечения		
1. Коэффициент удовлетворённости работников моральным стимулированием	$K_{\text{уд.морал.}} = P_{\text{уд.морал.}} / P$	P <sub>уд.морал.</sub> - количество работников, удовлетворённых моральным стимулированием P - общее количество работников
2. Коэффициент удовлетворённости работников материальным стимулированием	$K_{\text{уд.матер.}} = P_{\text{уд.морал.}} / P$	P <sub>уд.матер.</sub> - количество работников, удовлетворённых материальным стимулированием P - общее количество работников

Продолжение таблицы 7

3. Коэффициент качества должностных инструкций	$K_d = 1 - P_n$	$P_n$ – суммарный удельный вес пунктов должностных инструкций, не соответствующих указанным требованиям
4. Коэффициент повышения квалификации персонала	$K_{повыш.} = P_{квалиф.} / P$	$P_{квалиф.}$ - количество работников, повысивших квалификацию, $P$ - общее количество работников предприятия
5. Коэффициент уровня квалификации специалистов	$K_{ур.квал.} = P_{пов.квал.} / P$	$P_{пов.квал.}$ - количество работников, имеющих требуемую квалификацию, $P$ - общее количество работников
6. Коэффициент разделения должностных обязанностей	$K_{соотв.} = P_{соотв.} / P$	$P_{соотв.}$ - количество работников, выполняющих соответствующие функции в соответствии с должностными обязанностями, $P$ - общее количество работников

Система оценочных коэффициентов, определяющих состояние подсистемы методического обеспечения управления товарооборотом предприятия торговли, представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Система коэффициентов, определяющих состояние подсистемы методического обеспечения управления товарооборотом

Коэффициент	Способ расчета	Расшифровка
Подсистема методического обеспечения		
1. Коэффициент эффективности использования методик	$K_{эф.м.} = MET_{рез.} / MET$	$MET_{рез.}$ - количество методик, приносящих положительные результаты $MET$ - общее количество методик, имеющихся у предприятия
2. Коэффициент качества методического обеспечения	$K_{к.м.о.} = MET_{улуч.} / MET$	$MET_{улуч.}$ - количество методик, способствующих улучшению деятельности предприятия $MET$ - общее количество методик, имеющихся у предприятия
3. Коэффициент уникальности методического обеспечения	$K_{уник.м.о.} = MET_{разр.} / MET$	$MET_{разр.}$ – количество методик, разработанных предприятием $MET$ - общее количество методик, имеющихся на предприятии

4. Коэффициент адаптивности методического обеспечения	$K_{\text{адап.м.о.}} = \frac{\text{MET}_{\text{адапт.}}}{T}$	<p>MET<sub>адапт.</sub> - количество методик, адаптированных к специфике предприятия  MET - общее количество методик, имеющихся у предприятия</p>
5. Коэффициент уровня использования методик	$K_{\text{ур.исп.м.}} = \frac{\text{MET}_{\text{исп.}}}{\text{MET}}$	<p>MET<sub>исп.</sub> - количество методик, используемых в практике деятельности предприятия  MET - общее количество методик, имеющихся на предприятии</p>
6. Коэффициент использования эффективных методов	$K_{\text{исп.эфф.м.}} = \frac{\text{MET}_{\text{эфф.}}}{T}$	<p>MET<sub>эфф.</sub> - количество эффективных методик  MET - общее количество методик, имеющихся на предприятии</p>

Расчет обобщенной оценки, характеризующей состояние каждой обеспечивающей подсистемы в отдельности, осуществляется посредством использования следующей формулы:

$$K_{\text{инт}} = \sqrt[n]{K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5 \cdot K_6}, \quad (1.1)$$

где  $K_{\text{инт}}$  - это интегральное значение, характеризующее состояние исследуемой обеспечивающей подсистемы, чей результат зависит от значений частных расчетных коэффициентов.

Таким образом, на основании оценки представленных подсистем можно выявить проблемы управления товарооборотом в той или иной области, которые впоследствии необходимо устранить. Следовательно, управление товарооборотом будет осуществляться эффективнее, что способствуют повышению экономической деятельности предприятия торговли в целом.

### 1.3 Пути совершенствования управления товарооборотом на предприятиях торговли

Проблемы управления розничным товарооборотом исследовались в трудах многих ученых-экономистов. Среди проблем управления товарооборотом на предприятии встречаются такие как [5; 13; 19]:

- наличие ощутимых трудностей в учете реализации товаров в больших объемах;
- отсутствие автоматизации учета товарооборота и товародвижения в целом;
- отсутствие механизации при подсчете поступления и выбывания товаров;
- недостаточность накопления информации, и, следовательно, отсутствие возможности качественного анализа и обобщения информации о товарообороте;
- недостаток систематизированного изучения спроса;
- несовершенство методики оценки и прогнозирования спроса;
- отсутствие или недостаток квалифицированных кадров в области управления товарооборотом;
- несовершенство или отсутствие мотивации и стимулирования деятельности специалистов в области управления товарооборотом.

Поскольку состояние управления напрямую зависит от состояния обеспечивающих его подсистем, то и проблемы управления товарооборотом на предприятиях торговли определяются проблемами, возникающими в рамках каждой отдельной обеспечивающей подсистемы.

Проблема точности управления внутренними ресурсами в итоге сводится к балансу ресурсов и движению материальных потоков. Направления ресурсного обеспечения деятельности предприятия торговли, с одной стороны, определяются теми финансовыми, кадровыми, материальными и другими ресурсами, которыми оно располагает сегодня, а с другой – интеллектуальными ресурсами и инновациями, которые предполагается внедрить в будущем, а также возможностями по привлечению источников инвестирования.

Проблемы правового обеспечения заключаются в обеспечении правовой и технической безопасности персонала на предприятии торговли. На некоторых предприятиях такие меры не соблюдаются, соответственно

налагаются штрафы за недобросовестное отношение к персоналу предприятия.

Проблема информационного обеспечения определена тем, что информация, поступающая на предприятие торговли, может не соответствовать действительности, т.к. большая часть информации поступают из Интернет-источников, достоверность которых сложно определить.

Проблема организационного обеспечения связана с необходимостью организационного развития предприятия торговли, основанного на построении структурированной и адекватной запросам внешней среды организационной структуры.

Методическое обеспечение играет важнейшую роль в деятельности предприятия торговли, так как все теоретические, методические и практические вопросы по функционированию должны быть обоснованы и изложены в соответствующих нормативно-методических документах межгосударственного, национального, республиканского, регионального уровня или уровня предприятия.

Обобщение исследований ученых и изучение практики управления товарооборотом позволили сформулировать следующий комплекс организационно-экономических мероприятий, направленных на совершенствование управления товарооборотом на уровне предприятия торговли:

- Совершенствование методологии и практики управления товарооборотом должно осуществляться в направлении усиления роли стратегического планирования (в настоящее время для разработки и реализации стратегии экономического развития особое значение приобретает разработка планов на длительный период).

- Использование аналитических инструментов маркетинга и менеджмента в повседневной деятельности сотрудников предприятия. Эти инструменты значительно повышают производительность и удобство

восприятия результатов. Широкое применение таких методик сегодня может быть признано одним из показателей профессионализма и постановки осмысленной управленческой работы на предприятии торговли.

- Совершенствование управления товарооборотом должно быть направлено на ориентацию на конечные результаты. Оценка деятельности и стимулирование коллективов предприятий и подразделений должны осуществляться в зависимости от эффективности используемых ресурсов, полученных конечных результатов, повышения роли плановых показателей, характеризующих качественную сторону деятельности предприятий.

- Четкая ориентация на потребителя, платежеспособный спрос, обеспечение производства мощностями и ресурсами при осуществлении управления товарооборотом на предприятии торговли.

- Совершенствование практических навыков и теоретических знаний персонала в области управления товарооборотом путем повышения его квалификации в целях наиболее эффективного и рационального осуществления им своей деятельности и функционирования предприятия торговли.

- Повышение заинтересованности специалистов, занимающихся управлением товарооборотом, в достижении поставленных целей и успешных конечных результатах своей деятельности и предприятия торговли в целом с помощью формирования эффективной системы мотивации и применения материального стимулирования.

- Использование современных специализированных программных продуктов в области управления, которых сегодняшний день на рынке достаточно количество. Это позволяет выбирать тот из них, который соответствует конкретным нуждам предприятий торговли. Опыт применения такого специализированного программного обеспечения наглядно демонстрирует, что кроме возможности обрабатывать большие массивы информации с наглядным представлением результатов и многих других преимуществ, это реально улучшает понимание сотрудниками предприятия

торговли содержания, специфики и взаимосвязи всех этапов аналитической работы в области управления товарооборотом.

Таким образом, совершенствование управления товарооборотом направлено на достижение предприятиями торговли намеченных целей на основе рационального использования ресурсов посредством реализации системных действий.

## 2 Анализ экономических показателей и состояния управления товарооборотом на предприятии торговли ООО «Мебель ТЛТ»

### 2.1 Краткая характеристика торгового предприятия ООО «Мебель ТЛТ»

ООО «Мебель ТЛТ» представляет собой коммерческую организацию со складочным капиталом и является торговой сетью салонов мебели. Полное наименование общества: Общество с Ограниченной Ответственностью «Мебель Тольятти».

Режим работы предприятия: с 10<sup>00</sup> часов до 20<sup>00</sup> часов ежедневно, без перерыва. Фактический адрес предприятия: г. о. Тольятти, улица Транспортная, 7, ст.9, 1 этаж. Юридический адрес: г. о. Тольятти, улица Юбилейная, 53, кв.186. Адрес офиса: г.о. Тольятти, улица Транспортная, 7.

ООО «Мебель ТЛТ» основано в 2000 г. Оно представляет собой розничное предприятие, специализирующееся на продаже мебели для дома и офиса известного бренда «Фабрика Мирлачева», а также мебельной фабрики «Comod». Основной ассортимент составляет мягкая мебель, а именно диваны, кресла, пуфы, кровати.

ООО «Мебель ТЛТ» несет полную ответственность за все результаты своей работы, за верное и точное выполнение взятых на себя обязательств по договорам перед учредителями и партнерами.

Общество, как юридическое лицо, от своего имени может заключать договоры, производить сделки по всем видам деятельности. Связанной с торговой деятельностью, так и закупочной. Главной целью ООО «Мебель ТЛТ» является получение прибыли, как результат грамотной и плодотворной деятельности.

Учредительным документом является Учредительный договор.

Используемая форма обслуживания – индивидуальное обслуживание.

Организационная структура управления торговой сети ООО «Мебель ТЛТ» представлена на рисунке 1.

Организационная структура управления ООО «Мебель ТЛТ» представлена на рисунке 2.



Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «Мебель ТЛТ»

Структура управления ООО «Мебель ТЛТ» является линейно-функциональной. В состав административно-управленческого персонала предприятия входят: директор, бухгалтер, администратор, менеджер по закупкам и продажам.



Рисунок 2 - Организационная структура управления ООО «Мебель ТЛТ»

Директор осуществляет управление предприятием, руководит всеми видами деятельности предприятия, обеспечивает предприятие квалифицированными кадрами, несет ответственность за финансовое состояние предприятия, ведет переговоры с поставщиками, заключает договора.

Бухгалтер организует бухгалтерский учет на предприятии, контролирует использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, несет ответственность за финансовое состояние предприятия, осуществляет денежные операции с банком, начисляет заработную плату, осуществляет прием и выдачу денежных средств, собирает выручку, подготавливает отчет за месяц и предоставляет его директору.

Администратор дает рекомендации по выполнению той или иной поставленной задачи, следит за выполнением правил техники безопасности. Основной задачей администратора является поиск и выполнение грамотных и целесообразных решений задач, поставленных дирекцией, способность организовать эффективную работу торгового зала качественным обслуживанием покупателей, согласно регламенту и грамотному консультированию, решение конфликтных ситуаций и спорных вопросов. А также соблюдение чистоты на территории торгового зала

Менеджер по закупкам и продажам изучает и разрабатывает планы закупки продукции, планы ценовой стратегии, обеспечивает верное количество товарных запасов, обеспечивающие оптимальное количество для формирования ассортимента, отслеживает выполнение заказов, определяет минимальный складской остаток товаров и обеспечивает наличие необходимого количества товара на складе предприятия.

В состав торгово-оперативного персонала входят продавцы-консультанты. Продавцы-консультанты занимаются продажей товаров и ведут кассовые операции. В основные функции продавца-консультанта входит: владение полной информацией о продукции, и ее доведение до покупателей; умение работать с расчетно-кассовым аппаратом; вежливое общение с покупателями; поддержание рабочего места в чистоте; предоставление отчета о продажах администратору.

В состав вспомогательного персонала входит уборщица, обязанности которой заключаются в уборке торговых и административно-бытовых помещений.

Для анализа экономических результатов и эффективности деятельности ООО «Мебель ТЛТ» составлена таблица 9, содержащая все основные показатели комплексного анализа.

Таблица 9 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Мебель ТЛТ» за 2015 - 2017 гг.

№	Показатели, ед. измерения	2015г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, % 2017 г. к	
					2015 г.	2016 г.
1	Товарооборот розничный, тыс. руб.	9572,31	10612,2 2	11677,43	121,99	110,04
2	Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	7179,23	7959,17	8758,07	121,99	110,04
3	Среднесписочная численность, чел. Всего:	9	9	9	100,00	100,00
	• в том числе торгово-оперативных работников	5	5	5	100,00	100,00
	• в том числе продавцов	4	4	4	100,00	100,00
4	Выработка/ товарооборот, тыс. руб./чел.:					
	• на 1 работающего	1063,59	1179,14	1297,49	121,99	110,04
	• на 1 торгово-оперативного работника	1914,46	2122,44	2335,49	121,99	110,04
	• на 1 продавца	2393,08	2653,06	2919,36	121,99	110,04
5	Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб. Всего:	1315,44	1340,64	1394,91	106,04	104,05
	• в том числе торгово-оперативных работников	642,60	658,60	681,60	106,07	103,49
	• в том числе продавцов	503,08	511,92	534,32	106,21	104,38
6	Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.:					
	• 1 работающего	146,16	148,96	154,99	106,04	104,05
	• 1 торгово-оперативного работника	128,52	131,72	136,32	106,07	103,49
	• 1 продавца	125,77	127,98	133,58	106,21	104,38
7	Валовый доход, тыс. руб.	2393,08	2653,05	2919,36	121,99	110,04
8	Уровень валового дохода, тыс.руб.	25,00	25,00	25,00	100,00	100,00
9	Издержки обращения, тыс. руб.	1912,10	2104,95	2313,77	121,01	109,92
10	Уровень издержек обращения, тыс. руб.	19,98	19,84	19,81	-0,17	-0,03
11	Издержкоотдача, руб.	5,01	5,04	5,05	0,02	0,01
1	2	3	4	5	6	7

## Продолжение таблицы 9

12	Прибыль от продаж, тыс. руб.	480,98	548,10	605,59	125,91	110,49
13	Рентабельность продаж, %	5,02	5,16	5,19	0,17	0,03
14	Соотношение темпов роста ПТ и ЗП				1,15	1,06

Анализируя данные таблицы 9, можно сделать вывод, что объем розничного товарооборота неуклонно растет. Так, в 2016 г. по сравнению с предшествующим периодом розничный товарооборот увеличился на 10,86 %, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 10,04 %. Следовательно, на такую же величину увеличился товарооборот по покупным ценам.

Среднесписочная численность работников ООО «Мебель ТЛТ» осталась прежней - 9 человек. Причем качественный состав работников также не изменился.

Увеличение розничного товарооборота и сохранение численности работников предприятия привели к увеличению выработки во столько же раз, во сколько увеличился товарооборот: в 2016 г. по сравнению с предыдущим годом увеличение составило 10,86 %, а уже в 2017 г. – 10,04 %.

Фонд оплаты труда аналогично вырос за анализируемый период. По сравнению с 2015 г. в 2016 г. фонд оплаты труда увеличился на 1,92 %, в 2017 г. – на 6,04 %. Исходя из чего, увеличилась и заработная плата: на одного работающего увеличение заработной платы за исследуемый период составило 6,04 %, на одного торгово-оперативного 6,07 % и на одного продавца – 6,21 %.

Увеличение объема розничного товарооборота привело к увеличению валового дохода. Рост в 2016 г. по сравнению с 2015 составил 10,86%, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 10,04 %.

Увеличилась общая сумма издержек обращения, но темпы роста издержек обращения удалось снизить. В 2016 г. по сравнению с предыдущим издержки обращения увеличились на 10,09 %, а в 2017 г. - на 9,92 %. Этого удалось добиться, несмотря на рост статей постоянных издержек обращения,

за счет снижения таких статей переменных издержек обращения, как транспортные расходы, потери товаров, прочие расходы.

Несмотря на общий рост издержек обращения, уровень издержек обращения снизился. Следовательно, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. в каждом рубле полученной выручки издержек обращения меньше на 0,14 руб. а в 2017 г. – на 0,03 руб.

Исходя из результатов анализа данных таблицы, видно, что за последние три года вырос показатель издержко-отдачи на 0,02 руб. Это значит, что в последнем году исследуемого периода каждый рубль, вложенный в процесс доведения товаров от производителя до потребителя, принес выручки на 0,02 рублей больше, чем в 2015 г.

В исследуемом периоде также значительно увеличился финансовый результат от продаж. В 2016 г. по сравнению с предшествующим годом рост составил 13,95 %, а в 2017 г. – 10,49 %.

Также в анализируемом периоде возросла рентабельность продаж. Это значит, что в последнем году исследуемого периода в каждом рубле полученной выручки на 0,17 руб. больше по сравнению с 2016 г.

Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы равняется в 2017 г. – 1,06, что также свидетельствует об эффективном увеличении заработной платы.

## 2.2 Анализ маркетинговой среды торгового предприятия

### ООО «Мебель ТЛТ»

Маркетинговый анализ предназначен для изучения рыночной среды, внутри которой функционирует предприятие. Для исследования маркетинговой среды ООО «Мебель ТЛТ» необходимо произвести анализ конкурентов, потребителей, поставщиков.

Анализ конкурентной позиции ООО «Мебель ТЛТ» основан на сравнительной оценке по пятибалльной шкале с основными конкурентами. В

качестве таковых для оценки были выбраны магазины «Цвет диванов» и «Добрый стиль» по следующим причинам: предложение аналогичного ассортимента товаров, местоположение предприятий (все находятся в одном торговом центре, непосредственно вблизи друг друга), ориентация на один и тот же ценовой сегмент потребителей. Оценка конкурентоспособности ООО «Мебель ТЛТ» в сравнении с конкурентами представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка конкурентоспособности ООО «Мебель ТЛТ» (А) относительно ведущих конкурентов – магазинов «Цвет диванов» (В) и «Добрый стиль» (С)

Критерии оценки	А	Конкуренты		Важность критерия	Взвешенная оценка		
		В	С		А	В	С
1. Местоположение магазина	5	5	5	0,02	0,10	0,10	0,10
2. Предлагаемый ассортимент	4	4	5	0,20	0,80	0,80	1,00
3. Качество продаваемых товаров	5	4	4	0,20	1,00	0,80	0,80
4. Уровень цен	5	4	4	0,15	0,75	0,60	0,60
5. Условия и порядок расчетов	5	5	4	0,10	0,50	0,50	0,40
6. Уровень квалификации персонала	4	4	5	0,10	0,40	0,40	0,50
7. Уровень торгового обслуживания	5	4	5	0,05	0,25	0,20	0,25
8. Мерчендайзинг	4	4	4	0,02	0,08	0,08	0,08
9. Реклама	5	5	4	0,08	0,40	0,40	0,32
10. Режим работы	5	5	5	0,04	0,20	0,20	0,20
11. Наличие сайта	5	5	5	0,03	0,15	0,15	0,15
12. Наличие информационной и рекламной продукции для посетителей (журналы, буклеты, прайс-листы)	4	3	3	0,01	0,04	0,03	0,03
Интегральная оценка	56	52	53	1,00	4,67	4,26	4,43

Анализируя данные таблицы 10, можно сделать вывод о том, что все рассматриваемые предприятия получили достаточно высокие оценки по всем критериям. Но предприятие ООО «Мебель ТЛТ» обладает наибольшей

конкурентной силой, о чем свидетельствуют максимальные балльная и взвешенная оценки. Оно является лидером по таким критериям как качество предлагаемых товаров, уровень цен, наличие информационной и рекламной продукции для посетителей. Однако, конкуренты имеют преимущества по отдельным критериям конкурентоспособности. Например, по предлагаемому ассортименту и уровню квалификации персонала лидирует магазин «Добрый стиль». Именно на эти факторы конкурентоспособности следует обратить внимание руководству торгового предприятия ООО «Мебель ТЛТ». Наиболее низкий суммарный балл получил магазин «Цвет диванов», он имеет самую низкую взвешенную оценку по таким критериям, как уровень торгового обслуживания, наличие информационной и рекламной продукции для посетителей.

Важным этапом анализа маркетинговой среды предприятия является диагностика клиентской среды ООО «Мебель ТЛТ». При ее проведении важным является анализ потребительских предпочтений. Количество опрошенных составило 150 человек. Распределение респондентов по полу и возрасту представлено в таблице 11.

Таблица 11 - Распределение респондентов по полу и возрасту

Возраст/пол	Мужчины	Женщины	Всего
18-24	5	10	15
25-34	5	30	35
35-44	20	35	55
Возраст/пол	Мужчины	Женщины	Всего
45-59	15	20	35
60 и старше	5	5	10
Всего	50	100	150

Анализируя данные таблицы 11, можно сделать вывод о том, что магазин мягкой мебели посещают в основном женщины (66,67%). Наибольшим спросом пользуются диваны у покупателей в возрасте от 35-44 лет (36,67%), в возрасте от 45-59 лет – 23,33 %, от 25-34 -23,33 %, от 18-24 лет – 10,00 % и наименьший спрос наблюдается у покупателей в возрасте от

60 и старше лет – 6,67 %. Распределение респондентов по полу и возрасту отражено на рисунке 3 (Приложение А). Социальная структура выборочной совокупности представлена на рисунке 4 (Приложение Б).

Зависимость активности потребления товаров от пола потребителей представлена в табл. 12.

Таблица 12 - Зависимость активности потребления товара от пола потребителей

Количество единиц товаров за последние 5 лет	Доля от числа ответивших на вопрос	
	Муж	Жен
1	23,33	33,33
2-3	10,00	20,00
>3	-	13,33

Анализ данных таблицы 12 показывает, что большинство мужчин за последние пять лет покупали один диван (23,33 %), 10,00 % мужчин покупали 2-3 дивана. Представители женского пола в основном приобретали один диван (33,33%) и 2-3 дивана (20,00%), 13,33 % женщин купили более 3 диванов за последние пять лет.

Активность потребления мебельных товаров в зависимости от уровня доходов отражена в таблице 13.

Таблица 13 - Активность потребления товара в зависимости от уровня доходов

Количество единиц товаров за последние 5 лет	Уровень среднемесячного дохода			
	до 8 тыс.руб.	8-15 тыс.руб.	15-20 тыс.руб.	>20 тыс.руб.
1	13,33	23,33	23,33	-
2-3	-	10,00	16,67	-
>3	-	-	-	13,33

Анализ данных таблицы 13 позволяет сделать вывод о том, что наиболее часто диваны приобретают люди, среднемесячный доход которых составляет от 15 до 20 тыс.руб. (23,33 %), и покупатели с доходом от 8 до 15

тыс. руб. (23,33 %). Потребители с доходом более 20 тыс. руб. (13,33 %) покупают более трех диванов за пять лет.

Предпочтения в видах товара в зависимости от активности потребления отражены в таблице 14. Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что потребители, покупающие диваны 2-3 раза за последние 5 лет, отдают предпочтение такой характеристике, как качество изготовления (10,00 %), 3,33 % выбирают диваны по эстетическим свойствам, 6,67 % - обращают внимание на цену.

Таблица 14 - Предпочтения в видах товара в зависимости от активности потребления

Характеристика качества товара	Доля от числа ответивших на вопрос		
	1	2-3	>3
цена	16,67	6,67	-
материал изготовления	6,67	3,33	2,00
качество изготовления	20,00	10,00	-
эстетические свойства	-	3,33	10,00
удобство использования	10,00	-	1,33
Затрудняюсь ответить	3,33	6,67	-

Большинство покупателей, приобретающих диваны более 3 единиц за 5 лет, отдавали предпочтение эстетическим свойствам товара (10,00 %), материалу изготовления (2,00 %) и удобству использования (1,33 %). Потребители, которые покупают диваны один раз за 5 лет ориентируются в первую очередь на качество изготовления (20,00 %) и цену товара (16,67 %).

Для дальнейшего анализа маркетинговой среды предприятия следует изучить поставщиков ООО «Мебель ТЛТ». Для этого необходимо провести критериальное сравнение существующих поставщиков товаров ООО «Мебель ТЛТ» (таблица 15).

Таблица 15 - Оценка поставщиков торгового предприятия ООО «Мебель ТЛТ»

Критерии оценки	Поставщики	
	ООО «М-Мебель» Фабрика Мирлачева	ООО «Евромебель» Фабрика Comod
Место нахождения	г. Ижевск	г.Ижевск
Ассортимент	широкий	широкий
Условия оплаты	При получении товара	Предоплата
Уровень цен	Низкий	Средний
Качество товара	Высокое	Высокое
Наличие товара на складе в момент заявки	Бывают перебои с поставками некоторых позиций ассортимента	Бывают перебои с поставками некоторых позиций ассортимента
Транспортная доставка	Товар доставляется средствами поставщика	Товар доставляется средствами поставщика
Срок поставки	3-4 дня	3-4 дня
Доля поставок в общем объеме, %	80	20

Анализируя данные таблицы 15, можно сделать вывод, что основным поставщиком товаров ООО «Мебель ТЛТ» выступает ООО «М-Мебель»

(90 %). Это связано с тем, что основной ассортимент торгового предприятия представлен мебелью производства этого поставщика. Условия оплаты – при получении товара достаточно удобны, а также качество товара и ассортимент удовлетворяют требованиям предприятия. Недостатком является периодическое отсутствие некоторых единиц товаров на складе в момент заявки. У поставщика ООО «Евромебель» также широкий ассортимент, уровень цен средний, доля поставок в общем объеме составляет 20%. Этот поставщик предлагает разновидности таких ассортиментных групп товаров, как корпусная мебель, которые не поставляет ООО «М-Мебель», поэтому отказываться от его услуг нецелесообразно.

Важным этапом в анализе маркетинговой среды предприятия является проведение SWOT-анализа и изучение следующих внешних неконтролируемых факторов, оказывающих влияние на его деятельность: экономические факторы, политико-правовые, демографические, социально-культурные, научно-технические, географические. Для построения матрицы

SWOT следует проанализировать возможности, угрозы, сильные и слабые стороны торгового предприятия ООО «Мебель ТЛТ» (таблица 16).

Таблица 16 - Матрица SWOT-анализа ООО «Мебель ТЛТ»

«Сильные стороны и возможности»	«Сильные стороны и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкий ассортимент и высокое качество продаваемых товаров позволит удовлетворить высокий спрос</li> <li>- Гибкая ценовая политика, реализация мебели, произведенной по новейшим технологиям и широкий ассортимент позволят увеличить долю покупателей</li> <li>- Развитие Интернет-технологий позволит более рационально отслеживать изменения в законодательстве</li> <li>- Сильные стороны позволят успевать за темпом роста рынка</li> <li>- Высокий спрос на товары может способствовать снижению проявления недостатков в выработке четкой стратегии предприятия</li> <li>- Недостаточность стратегического планирования может затруднить удовлетворения растущего спроса покупателей</li> <li>- Высокий уровень развития интернет технологий требует квалификации и профессиональных навыков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постоянное наблюдение за конкурентами позволит своевременно выработать конкурентную стратегию</li> <li>- Высокое качество и широкий ассортимент позволят соответствовать предпочтениям потребителей</li> <li>- Повышение эффективности управления предприятием может быть достигнуто на основе эффективного использования внутренних ресурсов</li> <li>- Отсутствие четкой стратегии затруднит быструю реакцию на поведение конкурентов и потребителей</li> <li>- Недостаток профессиональных навыков не позволит грамотно отреагировать на происходящие изменения и выбрать необходимую тактику поведения</li> <li>- Отсутствие системы обучения кадров может снизить конкурентные преимущества предприятия</li> </ul>

На основе анализа данных таблицы 16 можно назначить направления для устранения недостатков: выработка четкой стратегии деятельности; организация стратегического планирования; совершенствование требуемых навыков и профессионализма сотрудников на основе формирования системы обучения, мотивации и стимулирования их деятельности, с целью осуществления грамотной и эффективной экономической и конкурентной политики; поддержание качества товаров; разработка маркетинговых программ и совершенствование рекламной политики с целью достижения наибольших конкурентных преимуществ.

## 2.3 Оценка состояния управления товарооборотом на предприятии торговли ООО «Мебель ТЛТ»

Методика оценки состояния управления товарооборотом ООО «Мебель ТЛТ» основана на расчете оценочных коэффициентов по приведенным в п. 1.2 бакалаврской работы формулам. Анализ полученных результатов расчета позволит оценить состояние каждой обеспечивающей подсистемы управления товарооборотом на исследуемом предприятии торговли в отдельности. Определение значений интегральных коэффициентов предполагает первоначальный расчет частных коэффициентов рассматриваемых подсистем.

В таблице 17 приведены результаты расчетов коэффициентов, показывающих состояние подсистемы ресурсного обеспечения управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ».

Таблица 17 – Результаты расчета частных значений коэффициентов, характеризующих состояние ресурсной подсистемы управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ»

Коэффициент	Среднее значение за исследуемый период
1. Коэффициент уровня квалификации персонала	$K_{у.к.} = 0,76$
2. Коэффициент повышения квалификации управленческим персоналом	$K_{пов.} = 0,77$
3. Коэффициент уровня наполненности работы с поставщиками	$K_{постав.} = 0,78$
4. Коэффициент оснащенности рабочих мест необходимым оборудованием	$K_{оснащ.} = 0,76$
5. Коэффициент уровня расчета издержек на приобретение, транспортировку и хранение материальных ресурсов	$K_{расч. издер.} = 0,78$
6. Коэффициент приверженности покупателей	$K_{пр. покуп.} = 0,81$

В таблице 17 приведены результаты расчетов коэффициентов, характеризующих состояние подсистемы правового обеспечения управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ».

Таблица 18 – Результаты расчета частных значений коэффициентов, характеризующих состояние правовой подсистемы управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ»

Коэффициент	Среднее значение за исследуемый период
1. Уровень соблюдения норм обслуживания и ремонта оборудования	$K_{\text{бс.обор.}} = 0,76$
2. Коэффициент соблюдения правил технической безопасности сотрудников	$K_{\text{пр.тех.без.}} = 0,76$
3. Коэффициент проведения консультаций по правовым вопросам	$K_{\text{конс.}} = 0,78$
4. Коэффициент согласования распорядительных и иных документов по управлению персоналом	$K_{\text{расп.док.}} = 0,78$
5. Коэффициент защиты прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений	$K_{\text{защ.прав.}} = 0,79$
6. Коэффициент отслеживания изменений в области законодательства	$K_{\text{изм.закон.}} = 0,78$

В таблице 19 приведены результаты расчетов коэффициентов, характеризующих состояние подсистемы информационного обеспечения управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ».

Таблица 19 – Результаты расчета частных значений коэффициентов, характеризующих состояние информационной подсистемы управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ»

Коэффициент	Среднее значение за исследуемый период
1. Коэффициент полноты информации	$K_{\text{пол.}} = 0,73$
2. Коэффициент достоверности информации	$K_{\text{дост.}} = 0,76$
3. Коэффициент соотношения использования первичной и вторичной информации	$K_{\text{точ.}} = 0,78$
4. Коэффициент развития системы организации, хранения, внесения изменений в документацию	$K_{\text{док.}} = 0,75$
5. Коэффициент точности информации	$K_{\text{точ.}} = 0,79$
6. Коэффициент оснащённости электронной техникой для получения информации	$K_{\text{осн.}} = 0,76$

В таблице 20 приведены результаты расчетов коэффициентов, характеризующих состояние подсистемы организационного обеспечения управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ».

Таблица 20 – Результаты расчета частных значений коэффициентов, характеризующих состояние организационной подсистемы управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ»

Коэффициент	Среднее значение за исследуемый период
1. Коэффициент удовлетворённости работников моральным стимулированием	$K_{уд.морал.} = 0,77$
2. Коэффициент удовлетворённости работников материальным стимулированием	$K_{уд.матер.} = 0,77$
3. Коэффициент качества должностных инструкций	$K_{д.} = 0,76$
4. Коэффициент повышения квалификации персонала	$K_{повыш.} = 0,75$
5. Коэффициент уровня квалификации специалистов	$K_{ур.квал.} = 0,76$
6. Коэффициент разделения должностных обязанностей	$K_{соотв.} = 0,75$

В таблице 21 приведены результаты расчетов коэффициентов, характеризующих состояние подсистемы методического обеспечения управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ».

Таблица 21 – Результаты расчета частных значений коэффициентов, характеризующих состояние методической подсистемы управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ»

Коэффициент	Среднее значение за исследуемый период
1. Коэффициент эффективности использования методик	$K_{эф.м.} = 0,78$
2. Коэффициент качества методического обеспечения	$K_{к.м.о.} = 0,73$
3. Коэффициент уникальности методического обеспечения	$K_{уник.м.о.} = 0,77$
4. Коэффициент адаптивности методического обеспечения	$K_{адап.м.о.} = 0,75$
5. Коэффициент уровня использования методик	$K_{ур.исп.м.} = 0,79$
6. Коэффициент использования эффективных методов	$K_{исп.эф.м.} = 0,76$

Из анализа данных таблицы видно, что некоторые коэффициенты подсистем имеют низкий уровень. В ресурсной подсистеме наиболее низкие коэффициенты, связанные с уровнем квалификации персонала и оснащённости рабочих мест необходимым оборудованием. В подсистеме

правового обеспечения уровень соблюдения норм обслуживания и ремонта оборудования, коэффициент правил соблюдения технической безопасности сотрудников. В подсистеме информационного обеспечения наименьший коэффициент полноты информации и коэффициент развития системы организации, хранения, внесения изменений в документацию. В подсистеме организационного обеспечения наименьший коэффициент повышения квалификации персонала, коэффициент разделения должностных обязанностей. В подсистеме методического обеспечения наименьший коэффициент качества методического обеспечения и коэффициент адаптивности методического обеспечения.

С целью обобщенной оценки состояния каждой из обеспечивающих управление товарооборотом ООО «Мебель ТЛТ» подсистем необходимо на основании представленной в п.1.2 формулы рассчитать интегральные значения приведенных коэффициентов (таблица 22).

Таблица 22 – Результаты расчета интегральных значений коэффициентов, характеризующих состояние обеспечивающих подсистем

Подсистема	Интегральное значение
1	2
Подсистема ресурсного обеспечения	0,77
Подсистема правового обеспечения	0,78
Подсистема информационного обеспечения	0,76
Подсистема организационного обеспечения	0,76
Подсистема методического обеспечения	0,78

В результате анализа экономической деятельности и управления товарооборотом на предприятии ООО «Мебель ТЛТ» выявлен ряд достоинств и недостатков, требующих устранения для повышения эффективности работы предприятия в целом (таблица 23).

Таблица 23 - Достоинства и недостатки в деятельности розничного торгового предприятия ООО «Мебель ТЛТ» за 2015 – 2017 гг.

Выявленные достоинства	Выявленные недостатки
1	2
Устойчивое финансовое положение торгового предприятия и возможность его самофинансирования.	Недостаточная равномерность спроса, так как коэффициент сезонности не равен единице.
Темпы роста издержек обращения ниже темпов роста розничного товарооборота, что позволяет торговому предприятию получать прибыль и сохранять ее положительную динамику.	Высокие затраты по таким статьям издержек обращения как заработная плата, транспортные расходы, коммунальные расходы.
Ускоренное развитие розничного товарооборота, о чем свидетельствуют его средний темп роста; основные факторы товарооборота оказывают на его сумму положительное влияние, вследствие чего происходит увеличение данного показателя.	Высокое влияние потенциальных конкурентов, как факторы, способствующие повышению уровня конкуренции на рынке мебельных товаров.
Наблюдается эффективность продаж, что подтверждается превышением темпов роста валового дохода и его уровня над темпами роста издержек обращения.	Поставщики не выполняют договорные обязательства, что приводит к отсутствию товара на полках, также потери в ходе транспортировке.
Торговое предприятия обладает достаточной конкурентоспособностью относительно своих конкурентов, что подтверждается следующими преимуществами умеренный уровень цен, условия кредита, формы и сроки платежа.	Несвоевременное пополнение товарами полок приводит к неудовлетворенности покупателей, прежде всего это связано с нерациональным использованием времени продавцов.

Таким образом, информация, представленная в таблице 23 позволяет сделать вывод о том, что деятельность торгового предприятия ООО «Мебель ТЛТ» является достаточно эффективной. Среди основных недостатков деятельности можно выделить высокие затраты по таким статьям издержек обращения как транспортные расходы, расходы от потери товаров. Необходимо отметить, что издержки обращения отрицательно влияют на основные финансовые показатели ООО «Мебель ТЛТ» как прибыль и рентабельность. Недостатки, выявленные в управлении товарооборотом на предприятии, предлагается устранить внедрением следующих рекомендаций:

- совершенствование ресурсной подсистемы, основанное на повышении уровня квалификации персонала предприятия торговли.

- совершенствование организационной подсистемы, направленное на увеличение материальной заинтересованности персонала предприятия торговли в результате своей деятельности, что ведет к увеличению продаж;

- совершенствование информационной подсистемы посредством качественной организации сбора максимально полной информации, необходимой для принятия грамотных управленческих решений в области управления товарооборотом.

### 3 Подготовка рекомендаций по совершенствованию управления товарооборотом в ООО «Мебель ТЛТ»

#### 3.1 Совершенствование путем повышения квалификации персонала

В ходе проведенного анализа состояния управления товарооборотом на торговом предприятии ООО «Мебель ТЛТ» выяснилось, что такой показатель ресурсной подсистемы, как уровень квалификации персонала, занимающихся данным видом деятельности, в течение последнего года с каждым месяцем снижался. Трудовые ресурсы — это главный актив и ключевой ресурс предприятия, от которого зависит результативность его деятельности, поэтому высокая квалификация работников в области управления товарооборотом имеет важнейшее значение для торгового предприятия.

На торговом предприятии ООО «Мебель ТЛТ» периодически проводится аттестация работников по теоретическим и практическим вопросам управления товарооборотом (раз в полгода, а также промежуточная и итоговая аттестации). Аттестация представляет собой один из самых распространенных элементов кадровой политики торгового предприятия. Аттестация работников проводится для изучения глубины знаний отдельных вопросов, касающихся тонкости работы, а также повышению качества обслуживания покупателей. По ее результатам рассчитывается уровень квалификации работников. Уровень квалификации работников за последний квартал 2017 г. составил 0,75. В ходе проведения аттестации за первое полугодие в июне 2017 г. работников в области управления товарооборотом торгового предприятия ООО «Мебель ТЛТ» было выявлено, что администратор обладает недостаточными знаниями теоретического материала и некоторых практических вопросов, касающихся формирования ассортиментной политики, изучения потребностей покупателей для целей управления товарооборотом.

Поэтому, для повышения квалификации работника, ему предлагается прослушать курс обучения по направлению: «Эффективное управление товарооборотом с учетом потребностей потребителей». Программа данного курса включает изучение теоретических основ управления товарооборотом, современных тенденций развития методов управления и их практическое применение, формирования ассортиментной политики, изучение методов анализа потребителей, маркетинговых исследований для эффективного управления продажами и др.

Повышение квалификации является важным процессом, обеспечивающее прямое воздействие на кадровую политику предприятия, и проявляется в следующем:

- в процессе обучения повышается способность персонала подстраиваться к быстро изменяющимся экономическим условиям, что повышает ценность находящихся в распоряжении предприятия человеческих ресурсов;

- после прохождения обучения работники способны просто и легко принимать решения для решения любой проблемы и поддерживать на необходимом уровне конкурентоспособности, что обуславливается в повышении качества обслуживания покупателей и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т.п.;

- повышение квалификации персонала сопровождается ростом верности персонала своему предприятию, а также снижению текучести кадров.

Работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

- расширение карьерных перспектив как на данном предприятии, так и за его пределами;

- высокую удовлетворенность выполненной работы;

- повышение внутренней самооценки;

- повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Из этого следует, повышение квалификации работников является неотъемлемой составляющей процесса управления предприятием, в частности, процесса управления товарооборотом.

В результате прохождения курсов, планируется повысить коэффициент уровня квалификации до максимального его значения, равного единице, т.е. по итогам аттестации набирается максимально возможное количество баллов.

Продолжительность курсов составляет 5 дней. Место прохождения – г. Самара. После прохождения курсов администратор для дальнейшей разработки политики управления товарооборотом осуществит оценку степени удовлетворенности покупателей при помощи анкетирования. Покупателям ООО «Мебель ТЛТ» предложены анкеты, в которых сначала нужно было оценить важность каждого критерия по трехбалльной шкале. После этого респондентам нужно было проставить баллы (от 1 до 6 баллов, где 1 балл – полная неудовлетворенность, а 6 баллов – полная удовлетворенность) по каждому критерию. Количество опрошенных составило 100 человек. В ходе анализа результатов опроса были выявлены наиболее важные критерии в работе ООО «Мебель ТЛТ» для покупателей.

Анализируя обработанные результаты анкет (таблица 3.1.1), можно сделать вывод о том, что наиболее важными критериями для покупателей ООО «Мебель ТЛТ» являются такие, как ассортимент, уровень цен, отношение персонала к покупателю и состояние удовлетворенности после совершения покупки, уровень чистоты магазина.

Менее важными являются информация о ценах, интерьер магазина, квалификация персонала. Самыми маловажными критериями для посетителей магазина являются такие критерии как удобство передвижения в магазине и график работы.

Таблица 24 - Результаты анкетирования покупателей ООО «Мебель ТЛТ»

Критерии	Средняя оценка критерия	Важность критерия для покупателей
1	2	3
Ассортимент товаров	4,9	200
Уровень цен	5,0	185
Отношение персонала к покупателю	5,0	160
Уровень чистоты магазина	4,8	160
Состояние удовлетворения после совершения покупки	4,6	155
Информация о ценах	5,3	120
Интерьер магазина	5,2	120
Квалификация персонала	4,7	115
Удобство передвижения в магазине	5,0	114
График работы	5,3	109

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о том, что в целом покупатели удовлетворены по всем критериям и все средние оценки достаточно высокие. Однако следует отметить, что ассортимент товаров имеет менее высокие оценки, чем остальные критерии, и по важности он занимает первое место, оказывает влияние на посещаемость магазина, а в конечном итоге на финансовые результаты деятельности предприятия. Следовательно, предприятию следует уделять большее внимание при осуществлении управления товарооборотом именно ассортименту с максимальным учетом предпочтений потребителей.

В результате проведенного опроса выяснилось что 11 человек готовы купить в течение ближайших трех месяцев один комод в ООО «Мебель ТЛТ» и готовы заплатить за него в среднем 12 тыс. руб. Следовательно, если предприятие закупит комоды и будет продавать в указанном ценовом диапазоне, то планируемый прирост товарооборота за последний квартал составит 132 тыс. руб.(11чел. \*12тыс.руб.). Также увеличатся товарооборот по закупочным ценам и условно-переменные издержки.

Стоимость курсов 12 тыс. руб. Помимо расходов на обучение, предприятию необходимо выделить работнику денежные средства на

командировочные расходы, которые составляют 1,91 тыс. руб. Затраты на внедрение рекомендации составят 13,91 тыс. руб. Также повысятся условно-переменные издержки, а именно транспортные расходы и расходы на рекламу. В связи с повышением администратором квалификации, повысится его заработная плата на 1,00 тыс. руб., т.е. за последний квартал увеличение расходов на оплату труда составит 3,00 тыс. руб. Также увеличатся расходы на оплату труда продавцов на 1,32 тыс. руб.

Исходные данные для расчета эффективности предложенной рекомендации представлены в таблице 25.

Таблица 25 - Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендации по повышению квалификации администратора ООО «Мебель ТЛТ»

Наименование показателя	Обозначение	Величина	Источник информации
Издержки обращения 2017 г., тыс.руб.	ИО	2313,77	Данные предприятия
Товарооборот розничный 2017 г., тыс.руб.	Тоб.факт.	11677,43	Данные предприятия
Прирост розничного товарооборота в результате внедрения рекомендации	$\Delta$ Тоб	132,00	Расчет
Товарооборот по покупным ценам 2017 г., тыс.руб.	Тп факт	8758,07	Данные предприятия
Прирост товарооборота по покупным ценам в результате внедрения рекомендации	$\Delta$ Тп	99,00	Расчет
Прибыль от продаж 2017 г., тыс.руб.	П	605,59	Данные предприятия
Условно-переменные издержки обращения в 2017 г., тыс.руб.	ИОусл.-пер.	1239,45	Данные предприятия
Условно-постоянные издержки обращения в 2017 г., тыс.руб.	ИОусл.-пост.	1074,32	Данные предприятия
Валовый доход 2017 г., тыс.руб.	ВД	2919,36	Данные предприятия
Затраты на внедрение рекомендации, тыс.руб.	З+ $\Delta$ ФОТ	19,35	Расчет

Расчет экономической эффективности от внедрения рекомендации представлен в табл. 26.

Таблица 26 - Расчет экономической эффективности от внедрения рекомендации по повышению квалификации админ-ра ООО «Мебель ТЛТ»

Наименование показателя	Единица измерения	Алгоритм расчета	Расчет
Прирост издержек обращения за счет прироста товарооборота	тыс.руб.	$\Delta \text{ИО}(\text{Тоб}) = \text{ИО}_{\text{усл.}} - \text{пер} * \Delta \text{Тоб} / \text{Тоб.факт}$	$\Delta \text{ИО}(\text{Тоб}) = 532,64 * 132,00 / 11677,43 = 6,02$ Продолжение таблицы 26
Прирост издержек за счет затрат на внедрение рекомендации	тыс.руб.	$\Delta \text{ИО}(\text{вн}) = \text{З} + \Delta \text{ФОТ}$	$\Delta \text{ИО}(\text{вн}) = 13,91 + 3,78 + 1,66 = 19,35$
Издержки обращения за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	$\text{ИО}(\text{вн}) = \text{ИО} + \Delta \text{ИО}(\text{Тоб}) + \Delta \text{ИО}(\text{вн})$	$\text{ИО}(\text{вн}) = 2313,77 + 6,02 + 19,35 = 2339,14$
Розничный товарооборот за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	$\text{Тоб} = \text{Тоб}_{\text{факт}} + \Delta \text{Тоб}$	$\text{Тоб} = 11677,43 + 132,00 = 11809,43$
Товарооборот по покупным ценам за счет внедрения рекомендации	тыс. руб.	$\text{Тп} = \text{Тп}_{\text{факт}} + \Delta \text{Тп}$	$\text{Тп} = 8758,07 + 99,00 = 8857,07$
Прирост валового дохода	тыс.руб.	$\Delta \text{ВД} = \Delta \text{Тоб} - \Delta \text{Тп}$	$\Delta \text{ВД} = 132,00 - 99,00 = 33,00$
Прирост издержек за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	$\Delta \text{ИО} = \text{ИО}(\text{вн}) - \text{ИО}$	$\Delta \text{ИО} = 2339,14 - 2313,77 = 25,37$
Прирост прибыли от продаж	тыс.руб.	$\Delta \text{П} = \Delta \text{ВД} - \Delta \text{ИО}$	$\Delta \text{П} = 33,00 - 25,37 = 7,63$
Относительная экономия условно-постоянных издержек обращения, Эу-пост	тыс. руб.	$\text{Эу-пост} = (\text{ИО}_{\text{усл.}} - \text{пост.} / \text{Тоб.факт} - \text{ИО}_{\text{усл.}} - \text{пост.} / (\text{Тоб.факт} + \Delta \text{Тоб})) * (\text{Тоб.факт} + \Delta \text{Тоб})$	$\text{Эу-пост} = (1074,32 / 11677,43 - 1074,32 / 11809,43) * 11809,43 = 11,81$
Экономия условно-годовая, Эу-г	тыс. руб.	$\text{Эу-г} = \text{Эу-пост}$	$\text{Эу-г} = 11,81$
Годовой экономический эффект, Эг	тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу-г} + \Delta \text{П}$	$\text{Эг} = 11,81 + 7,63 = 19,44$

Следовательно, получение знаний и практических навыков эффективного управления товарооборотом повлечет за собой увеличение товарооборота на 132,00 тыс. руб. Экономия условно-годовая составит 11,81 тыс. руб. Годовой экономический эффект после внедрения рекомендации

составит 19,44 тыс.руб. Следовательно, предложенная рекомендация является экономически целесообразной.

Таким образом, повышение квалификации администратора приведет к значительному увеличению объема реализации. Полученные им знания и практические навыки позволят очень тонко и грамотно управлять товарооборотом предприятия, учитывая при этом влияющие факторы, например, определенные особенности маркетинговой среды, в частности предпочтения потребителей.

Посредством внедрения предложенной рекомендации совершенствуется ресурсная подсистема управления товарооборотом ООО «Мебель ТЛТ». От того, насколько эффективно обеспечена организационная основа необходимыми ресурсами, зависят дальнейшие разработка и принятие решений в области управления товарооборотом.

### 3.2 Совершенствование за счет материального стимулирования работников

В ходе проведенной оценки состояния управления товарооборотом на торговом предприятии ООО «Мебель ТЛТ» выявлены проблемные области в организационной подсистеме управления товарооборотом. Одна из них – очень низкий уровень материального стимулирования работников.

Начальными точками стратегии управления персоналом на торговом предприятии в условиях конкуренции становятся мотивация, обучение и аттестация, профессиональное развитие. Из этого выходит следующие направления совершенствования функции мотивации: развитие организационной культуры – выявит проблемы и недостатки для повышения качества обслуживания покупателей, способствует общей сплоченности коллектива, что в свою очередь, поспособствует повышению качества процесса управления товарооборотом; аттестация и повышение квалификации – обеспечит торговое предприятие квалифицированными специалистами в области управления товарооборотом; создание

эффективной системы оплаты труда, материального и нематериального стимулирования – повысит общую заинтересованность в труде, уменьшит текучесть специалистов.

Менеджер по закупкам и продажам не был удовлетворен материальным стимулированием, это может отражаться на конечных результатах деятельности предприятия торговли. Отсутствие мотивационной системы стимулирования качественного и эффективного труда обеспечивает снижение конкурентоспособности предприятия. Важной задачей для предприятия является удовлетворение заинтересованности работников в их трудовой деятельности. Получение работником положительных эмоций от своей трудовой деятельности, ее оплаты и общего благосостояния организации в целом.

Мотивация труда управленческого персонала является составляющей обеспечения стойкого функционирования предприятия. Создание мотивационной заинтересованности сотрудников обеспечит общее повышение выполнения поставленных целей по обеспечению прибыли на предприятии, т.к. каждый сотрудник будет стараться выполнить необходимый минимум для достижения собственных целей, а общие цели организации достигаются в условии выполнения индивидуальных. Сегодня нужны новые механизмы, которые создают могучие стимулы для производительного труда и максимальной реализации способностей работников.

Следовательно, можно отметить, что мотивация труда является одной из основных функций процесса управления товарооборотом, значение которой резко возрастает в рыночной экономике. От качества системы мотивации труда во многом зависят результаты деятельности любого предприятия: от того насколько правильно выбрано направление деятельности персонала (цели), насколько сильно персонал заинтересован (мотивирован) в достижении этих целей, во многом зависит успех.

Материального стимулирования помогает созданию необходимой заинтересованности работников в импульсе личных результатов, повышению уровня их значимости, а также повышения качества выполняемых работ.

Задачей руководства предприятия становится заинтересовать сотрудника, чтобы интересы предприятия были связаны с личным интересом менеджера по закупкам и продажам. В связи с этим предлагается стимулировать работу менеджера материально, предлагая ему при этом самостоятельно привлекать клиентов, а именно юридических фирм, офисов, заключать с ними сделки на продажу офисных диванов и поощрять его премией за достигнутые результаты при выполнении определенного минимума. Предлагаются следующие условия: менеджер по закупкам и продажам получает 1 тыс.руб. с одной заключенной сделки (продажи), стоимостью свыше 30 тыс. руб. Это повысит личную заинтересованность сотрудника в увеличении товарооборота предприятия, позволит расширить круг покупателей, повысится удовлетворенность материальным стимулированием, улучшится процесс управления товарооборотом за счет совершенствования функции мотивации.

После предложения менеджеру по закупкам и продажам материального стимулирования, им выполнены соответствующие работы и за последние три месяца 2017 г. были заключены сделки с четырьмя предприятиями на продажу офисных диванов стоимостью 31,25 тыс. руб. Согласно новым условиям материального стимулирования, менеджер получает премию в размере 4 тыс. руб., следовательно, товароборот в последнем квартале увеличится на 125,00 тыс. руб. ( $4 \cdot 31,25$  тыс. руб.). Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендации представлены в таблице 27.

Таблица 27 - Исходные данные для расчета экономической эффективности за счет внедрения материального стимулирования менеджера по закупкам и продажам ООО «Мебель ТЛТ»

Наименование показателя	Обозначение	Величина	Источник информации
Издержки обращения 2017 г., тыс. руб.	ИО	2313,77	Данные предприятия
Товарооборот розничный 2017 г., тыс.руб.	Тоб.факт.	11677,43	Данные предприятия
Прирост розничного товарооборота в результате внедрения рекомендации	$\Delta$ Тоб	125,00	Расчет
Товарооборот по покупным ценам 2017 г., тыс.руб.	Тп факт	8758,07	Данные предприятия
Прирост товарооборота по покупным ценам в результате внедрения рекомендации	$\Delta$ Тп	93,75	Расчет
Прибыль от продаж 2017 г., тыс.руб.	П	605,59	Данные предприятия
Условно-переменные издержки обращения в 2017 г., тыс.руб.	ИОусл.-пер.	1239,45	Данные предприятия
Условно-постоянные издержки обращения в 2017 г., тыс.руб.	ИОусл.-пост.	1074,32	Данные предприятия
Валовый доход 2017 г., тыс.руб.	ВД	2919,36	Данные предприятия
Затраты на внедрение рекомендации, тыс.руб.	З	5,04	Расчет

Данная рекомендация приведет к увеличению товарооборота, валового дохода, издержек обращения, прибыли.

Расчет экономической эффективности от внедрения материального стимулирования менеджера по закупкам и продажам ООО «Мебель ТЛТ» представлен в таблице 28.

Таблица 28 - Расчет экономической эффективности от внедрения материального стимулирования менеджера по закупкам и продажам ООО «Мебель ТЛТ»

Наименование показателя	Единицы измерения	Алгоритм расчета	Расчет
Прирост издержек обращения за счет прироста товарооборота	тыс.руб.	$\Delta$ ИО(Тоб)= ИОусл.-пер * $\Delta$ Тоб/Тоб.факт	$\Delta$ ИО(Тоб)= 1239,45*125/11677,43=13,27
Прирост издержек за счет затрат на внедрение рекомендации	тыс.руб.	$\Delta$ ИО(вн)= З	$\Delta$ ИО(вн)=5,04
Издержки обращения за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	ИО(вн)= ИО+ $\Delta$ ИО(Тоб)+ $\Delta$ ИО(вн)	ИО(вн)= 2313,77+13,27+5,04=2332,08
Розничный товарооборот за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	Тоб= Тоб <sub>факт</sub> + $\Delta$ Тоб	Тоб= 11677,43+125,00= 11802,43

Товарооборот по покупным ценам за счет внедрения рекомендации	тыс. руб.	$T_{п} = T_{п \text{ факт}} + \Delta T_{п}$	$T_{п} = 8758,07 + 93,75 = 8851,82$
Прирост валового дохода	тыс.руб.	$\Delta ВД = \Delta T_{об} - \Delta T_{п}$	$\Delta ВД = 125,00 - 93,75 = 31,25$
Прирост издержек за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	$\Delta ИО = ИО(вн) - ИО$	$\Delta ИО = 2332,08 - 2313,77 = 18,31$
Прирост прибыли от продаж	тыс.руб.	$\Delta П = \Delta ВД - \Delta ИО$	$\Delta П = 31,25 - 18,31 = 12,94$
Относительная экономия условно-постоянных издержек обращения, Эу-пост	тыс. руб.	$Эу\text{-}пост = \frac{ИО_{усл.}\text{-}пост. / T_{об.факт} - ИО_{усл.}\text{-}пост. / T_{об.факт} + \Delta T_{об}}{T_{об.факт} + \Delta T_{об}} * (T_{об.факт} + \Delta T_{об})$	$Эу\text{-}пост = (1074,32 / 11677,43 - 1074,32 / 11802,43) * 11802,43 = 11,80$
Экономия условно-годовая, Эу-г	тыс. руб.	$Эу\text{-}г = Эу\text{-}пост$	$Эу\text{-}г = 11,80$
Годовой экономический эффект, Эг	тыс. руб.	$Эг = Эу\text{-}г + \Delta П$	$Эг = 11,80 + 12,94 = 24,74$

Следовательно, прирост товарооборота от предложенной рекомендации составит 125,00 тыс. руб. Прирост валового дохода составит 31, 25 тыс. руб., прирост прибыли от продаж составит 12, 94 тыс. руб., экономия условно годовая – 11, 80 тыс. руб. Годовой экономический эффект после внедрения рекомендации составит 24,74 тыс. руб. Следовательно, предложенная рекомендация является экономически целесообразной.

Таким образом, материальное стимулирование менеджера по продажам и закупкам приведет к эффективному увеличению объема реализации, повысится заинтересованность работника в результатах деятельности предприятия и стремление достигнуть наибольших эффективных показателей. Посредством внедрения предложенной рекомендации совершенствуется функция мотивации процесса управления товарооборотом ООО «Мебель ТЛТ». Мотивация труда управленческого персонала является составляющей обеспечения эффективного управления товарооборотом и стойкого функционирования предприятия.

### 3.3 Оценка рациональности работы продавцов как направление совершенствования информационной подсистемы управления товарооборотом ООО «Мебель ТЛТ»

В ходе проведенной оценки состояния управления товарооборотом на торговом предприятии ООО «Мебель ТЛТ» выявлены проблемные области в информационной подсистеме управления товарооборотом. Одна из них – низкий уровень полноты информации. Для осуществления эффективного управления товарооборотом необходимо не только анализировать информацию, поступающую извне и характеризующую особенности современного состояния маркетинговой среды, но оценивать информацию, характеризующую внутреннюю среду исследуемого предприятия в целях выявления внутренних резервов развития. Прямое взаимодействие с потребителями предприятия осуществляют продавцы, поэтому от их эффективной работы зависит экономическая результативность функционирования предприятия торговли.

Для определения степени рациональности работы продавцов на предприятии необходимо выявить фотографию рабочего времени. В результате проведенных исследований выяснилось, что продавцы большую часть времени тратят на перерыв и отлучаются от своего рабочего места по просьбе администратора. Поэтому не успевают вовремя готовить товар к продаже и предоставлять качественную консультацию. Также это связано с несвоевременностью поставки товаров на склад предприятия, что также ведет к нерациональному использованию рабочего времени. На основании этого принято решение провести анкетирование покупателей. Было опрошено 250 человек, из них 14 человек остались недовольны качеством обслуживания. В результате внедрения рекомендации продавцы будут заниматься своей основной работой. Администрация предприятия должна будет организовать поставку товара таким образом, чтобы продавцы не отвлекались от

выполнения прямых обязанностей. Причины отказа от совершения покупок и размер упущенной выгоды представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Причины отказа от совершения покупок

Причина отказа от покупки	Количество человек	Средняя цена, руб.	Общая сумма, руб.
1	2	3	4
1. Цена не соответствовала ценнику	4	12500	50000
2. Продавца не было на рабочем месте	7	10800	75600
3. Продавец не знает характеристику продукции	3	15100	45300
Итого	14	-	170900

Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендации представлены в таблице 30.

Таблица 30 - Исходные данные для расчета экономической эффективности за счет внедрения оценки рациональности работы продавцов

Наименование показателя	Обозначение	Величина	Источник информации
Издержки обращения 2017 г., тыс.руб.	ИО	2313,77	Данные предприятия
Товарооборот розничный 2017 г., тыс.руб.	Тоб.факт.	11677,43	Данные предприятия
Прирост розничного товарооборота в результате внедрения рекомендации	$\Delta$ Тоб	170,90	Расчет
Товарооборот по покупным ценам 2017 г., тыс.руб.	Тп факт	8758,07	Данные предприятия
Прирост товарооборота по покупным ценам в результате внедрения рекомендации	$\Delta$ Тп	128,18	Расчет
Прибыль от продаж 2017 г., тыс.руб.	П	605,59	Данные предприятия
Условно-переменные издержки обращения в 2017 г., тыс.руб.	ИОусл.-пер.	1239,45	Данные предприятия
Условно-постоянные издержки обращения в 2017 г., тыс.руб.	ИОусл.-пост.	1074,32	Данные предприятия
Валовый доход 2017 г., тыс.руб.	ВД	2919,36	Данные предприятия
Затраты на внедрение рекомендации, тыс.руб.	З	2,22	Расчет

Данная рекомендация приведет к увеличению товарооборота, валового дохода, издержек обращения, прибыли.

Расчет экономической эффективности от внедрения материального стимулирования менеджера по закупкам и продажам ООО «Мебель ТЛТ» представлен в таблице 31.

Таблица 31 - Расчет экономической эффективности за счет внедрения оценки рациональности работы продавцов

Наименование показателя	Единицы измерения	Алгоритм расчета	Расчет
Прирост издержек обращения за счет прироста товарооборота	тыс.руб.	$\Delta IO(Toб) = IO_{усл.-пер} * \Delta Toб / Toб.факт$	$\Delta IO(Toб) = 1239,45 * 170,90 / 11677,43 = 18,14$
Прирост издержек за счет затрат на внедрение рекомендации	тыс.руб.	$\Delta IO(вн) = 3$	$\Delta IO(вн) = 2,22$
Издержки обращения за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	$IO(вн) = IO + \Delta IO(Toб) + \Delta IO(вн)$	$IO(вн) = 2313,77 + 18,14 + 2,22 = 2334,13$
Розничный товарооборот за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	$Toб = Toб_{факт} + \Delta Toб$	$Toб = 11677,43 + 170,90 = 11848,33$
Товарооборот по покупным ценам за счет внедрения рекомендации	тыс. руб.	$Tп = Tп_{факт} + \Delta Tп$	$Tп = 8758,07 + 128,18 = 8886,25$
Прирост валового дохода	тыс.руб.	$\Delta ВД = \Delta Toб - \Delta Tп$	$\Delta ВД = 170,90 - 128,18 = 42,72$
Прирост издержек за счет внедрения рекомендации	тыс.руб.	$\Delta IO = IO(вн) - IO$	$\Delta IO = 2334,13 - 2313,77 = 20,36$
Прирост прибыли от продаж	тыс.руб.	$\Delta П = \Delta ВД - \Delta IO$	$\Delta П = 42,72 - 20,36 = 22,36$
Относительная экономия условно-постоянных издержек обращения, Эу-пост	тыс. руб.	$Эу-пост = (IO_{усл.-пост.} / Toб.факт - IO_{усл.-пост.} / Toб.факт + \Delta Toб) * (Toб.факт + \Delta Toб)$	$Эу-пост = (1074,32 / 11677,43 - 1074,32 / 11848,33) * 11848,33 = 11,80$
Экономия условно-годовая, Эу-г	тыс. руб.	$Эу-г = Эу-пост$	$Эу-г = 15,72$
Годовой экономический эффект, Эг	тыс. руб.	$Эг = Эу-г + \Delta П$	$Эг = 15,72 + 22,36 = 38,08$

Следовательно, прирост товарооборота от предложенной рекомендации составит 170,90 тыс. руб. Прирост валового дохода составит 42,72 тыс. руб., прирост прибыли от продаж составит 22,36 тыс. руб., экономия условно годовая – 15,72 тыс. руб. Годовой экономический эффект после внедрения рекомендации составит 38,08 тыс. руб., следовательно, предложенная рекомендация является экономически целесообразной.

Экономические показатели деятельности ООО «Мебель ТЛТ» с учетом предложенных рекомендаций отражены в сводной таблице экономической эффективности (таблица 32).

Таблица 32 - Сводная таблица экономической эффективности разработанных рекомендаций

Рекомендация	Прирост товарооборота		Прирост прибыли от продаж, тыс.руб.	Прирост валового дохода, тыс.руб.	Прирост издержек обращения, тыс.руб.	Годовой экономический эффект, тыс.руб.
	тыс.руб.	%				
Рекомендация 1	132,00	1,13	7,63	33,00	25,37	19,44
Рекомендация 2	125,00	1,07	12,94	31,25	18,31	27,74
Рекомендация 3	170,90	1,46	22,36	42,72	20,36	38,08
Итого	427,90	3,66	42,93	106,97	64,04	85,26

Внедрение предложенных рекомендаций позволит улучшить экономические показатели деятельности ООО «Мебель ТЛТ». Розничный товарооборот увеличится с учетом рекомендаций на 427,90 тыс. руб. Увеличится валовый доход на 106,97 тыс. руб., прибыль от продаж - на 42,93 тыс. руб. Необходимо определить влияние предложенных рекомендаций на основные экономические показатели деятельности ООО «Мебель ТЛТ» (таблица 33).

Таблица 33 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Мебель ТЛТ» с учетом предложенных рекомендаций

№	Показатели, ед. измерения	2017 г.	После внедрения рекомендации	Темп роста, %
1	Товарооборот розничный, тыс. руб.	11677,43	12105,33	103,66
2	Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	8758,07	9079,00	103,66
3	Среднесписочная численность, чел. Всего:	9	9	100,00
	• в том числе торгово-оперативных работников	5	5	100,00
	• в том числе продавцов	4	4	100,00
4	Выработка/ товарооборот, тыс. руб./чел.:			
	• на 1 работающего	1297,49	1345,04	103,66
	• на 1 торгово-оперативного работника	2335,49	2421,07	103,66
	• на 1 продавца	2919,36	3026,33	103,66
5	Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб. Всего:	1394,91	1404,94	100,72
	• в том числе торгово-оперативных работников	681,60	687,63	100,88
	• в том числе продавцов	534,32	537,35	100,57
6	Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.:			
	• 1 работающего	154,99	156,10	100,72
	• 1 торгово-оперативного работника	136,32	137,53	100,88
	• 1 продавца	133,58	134,34	100,57
7	Валовый доход, тыс. руб.	2919,36	3026,33	103,66
8	Уровень валового дохода, тыс.руб.	25,00	25,00	100,00
9	Издержки обращения, тыс. руб.	2313,77	2377,81	102,77
10	Уровень издержек обращения, тыс. руб.	19,81	19,64	-0,17
11	Издержкоотдача, руб.	5,05	5,09	+0,04
12	Прибыль от продаж, тыс. руб.	605,59	648,52	107,09
13	Рентабельность продаж, %	5,19	5,36	+0,17
14	Соотношение темпов роста ПТ и ЗП			1,03

Анализируя данные таблицы 33, можно сделать вывод о том, что по всем основным экономическим показателям деятельности ООО «Мебель ТЛТ» наблюдается положительный рост. Так, в результате внедрения

рекомендаций розничный товарооборот увеличился на 3,66 %. Среднесписочная численность работников ООО «Мебель ТЛТ» осталась прежней. Увеличение розничного товарооборота и сохранение численности работников предприятия привели к увеличению выработки востолько же раз, во сколько увеличился товарооборот, т.е. на 3,36 %. Фонд оплаты труда вырос на 0,72 %.

Увеличение объема розничного товарооборота привело также к увеличению валового дохода на 106,97 тыс. руб. Увеличились издержки обращения на 64,04 тыс. руб., однако уровень их снизился на 0,17 %. Вырос показатель издержкоотдача на 0,04 руб.

Главный показатель, отражающий финансовый результат деятельности (прибыль от продаж), увеличилась на 7,09 % или на 42,93 тыс. руб. Опережающие темпы прироста прибыли по сравнению с приростом издержек позволяют сделать вывод о том, что это опережение было обеспечено за счет более высокого темпа прироста валового дохода по сравнению с издержками обращения.

Также возросла рентабельность продаж на 0,17 %. Это значит, что после внедрения рекомендаций в каждом рубле полученной выручки на 0,17 руб. стало больше. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы равняется в 2010 г. – 1,03, что также свидетельствует об эффективном увеличении заработной платы.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности предложенных рекомендаций.

## Заключение

Управление товарооборотом представляет собой циклический процесс разработки и реализации управленческих решений в сфере товарооборота, направленный на достижение поставленных целей, зависящий от состояния ряда обеспечивающих подсистем.

Целью выпускной квалификационной работы являлось исследование состояния управления товарооборотом на предприятии торговли в современных условиях и разработка рекомендаций по совершенствованию управления товарооборотом на предприятии.

Для достижения цели были решены задачи:

- изучены теоретические аспекты управления товарооборотом на предприятии в современных условиях;
- проведен анализ экономической деятельности и фактического состояния управления товарооборотом на предприятии;
- выявлены пути совершенствования управления товарооборотом торгового предприятия;
- разработаны и экономически обоснована необходимость внедрения рекомендаций по совершенствованию управления товарооборотом на исследуемом предприятии торговли.

В ходе проведенного анализа экономических показателей деятельности ООО «Мебель ТЛТ» выяснилось, что предприятие имеет положительные тенденции экономического развития.

В ходе проведенного анализа состояния управления товарооборотом на торговом предприятии ООО «Мебель ТЛТ» были выявлены недостатки в состоянии обеспечивающих подсистем. Для устранения выявленных проблем в управлении товарооборотом ООО «Мебель ТЛТ» были предложены следующие рекомендации:

- Совершенствование ресурсной подсистемы управления товарооборотом посредством повышения квалификации персонала ООО «Мебель ТЛТ».

- Совершенствование организационной подсистемы управления товарооборотом в за счет материального стимулирования работников ООО «Мебель ТЛТ».

- Оценка рациональности работы продавцов как направление совершенствования информационной подсистемы управления товарооборотом ООО «Мебель ТЛТ».

Расчет экономических показателей деятельности предприятия после внедрения рекомендаций показал их эффективность. Рекомендации они приведут к росту розничного товарооборота, валового дохода, прибыли от продаж и рентабельности продаж и позволят усовершенствовать управление товарооборотом на предприятии в современных условиях.

Главный показатель, отражающий финансовый результат деятельности - прибыль от продаж увеличилась на 7,09 % или на 42,93 тыс. руб. Опережающие темпы прироста прибыли по сравнению с приростом издержек позволяют сделать вывод о том, что это опережение было обеспечено за счет более высокого темпа прироста валового дохода по сравнению с издержками обращения. Также возросла рентабельность продаж на 0,17 %. Это свидетельствует об экономической целесообразности предложенных рекомендаций.

Таким образом, задачи бакалаврской работы решены, цель достигнута.

## Список используемых источников

1. Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг [Текст] : учеб. по специальности «Менеджмент орг.» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2015. – 280 с. – (Успешный менеджмент).
2. Бабич, Т. Н. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев. – М. : КНОРУС, 2015. – 336 с.
3. Бусыгин, А. В. Эффективный менеджмент [Текст] : учебник / А. В. Бусыгин. – М. : Изд-во «Финпресс», 2016. – 1056 с. – (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
4. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 511 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»).
5. Голова, А. Г. Управление продажами [Текст] : учеб. для вузов по направл. «Экономика» и спец. «Маркетинг», «Реклама» / А. Г. Голова. – М. : Дашков и К , 2015. – 278 с.
6. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] : учеб пособие / Е. П. Голубков. - 2-е изд. - М. :Финпресс, 2014. - 464 с.
7. Жданкин, Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ [Текст] : учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. – М. :Финпресс, 2015. – 272 с. – (Б-ка журнала «Кадры предприятия». Вып.1).
8. Жура, С. Е. Как оценить управление социально-экономическими системами? [Текст] / С. Е. Жура // Российское предпринимательство. – 2016. - № 12 (2). – с. 11-16.
9. Земскова, Е. А. Управление предприятием: функционально-процессный подход [Текст] / Е. А. Земскова, И. Д. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2014. - № 11 (2). – с. 63-70.

10. Кельперис, И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом [Текст] / И. Кельперис // Управление персоналом. – 2017. – № 7. – с. 56-58.
11. Кент, Т. Розничная торговля [Текст] : учеб. для вузов по спец. «Маркетинг», «Коммерция» : пер. с англ. / Т. Кент, О. Омар. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 707 с.
12. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст] : учеб. для вузов / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М. : Норма, 2014. – 527 с.
13. Конаховская, В. Оценка эффективности управления предприятием [Текст] / В. Конаховская, М. Мясникова, А. Бурмистров // Управление качеством. – 2015. – с. 72-74.
14. Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст] : учебник / Л. И. Кравченко. – 7-е изд., перераб. – М. : Новое знание, 2014. – 544 с. – (Экономическое образование).
15. Лапшин, В. Управление бизнесом: процессный подход [Текст] / В. Лапшин, О. Козлова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 11. – с. 75-82.
16. Николаева, Т. И. Менеджмент в торговле [Текст] : учебное пособие / Т. И. Николаева. – М. : КНОРУС, 2016. – 320 с.
17. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность [Текст] : учебник / Ф. Г. Панкратов. – 11-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 500 с.
18. Переверзев, М.П. Менеджмент [Текст] : учебник / М. П. Шайденко, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский ; под общ.ред. проф. М.П. Переверзева. – М. : Инфра-М, 2016. – 288с.
19. Просветов, Г. И. Управление продажами. Задачи и решения [Текст] : учеб.-практ. пособие / Г. И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2014. – 279 с.

20. Смирнов, А. Н. Эффективность управления: комплексный подход к оценке [Текст] / А. Н. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 5. – с. 325-328.
21. Снегирева, В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям [Текст] : учеб. пособие. / В. Снегирева. – СПб. : Питер , 2017 . – 411 с.
22. Управление организацией [Текст] : учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 736 с. – (Высшее образование).
23. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 344 с. – (Высшее образование).
24. Чернов, В. А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес [Текст] : учеб. пособие / В. А. Чернов; под ред. М. И. Баканова. – 2-е изд, перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 639 с.
25. Шеметов, П. В. Менеджмент : управление организационными системами [Текст] : учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – 3-е изд. стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2015. – 407 с. : табл., ил. – (Высшая школа менеджмента).
26. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли [Текст] : учебник для вузов / под ред. А. Н. Соломатина. – СПб. : Питер, 2016. – 560 с.: ил.
27. Guth, W.D. Personal Values and Corporate Strategi / W.D. Guth., A. Tagiuri. – Harvard Business Review. 2015. vol. 43. – P. 117-129.
28. Juran ,J.M. Quality Planning and Analysis. - New York, McGraw-Hill, 2015. – 560 p.
29. Shaw, A. Business Performance Management : Gaining Insight and Driving Performance. - Hyperion Solutions Corp., 2014. – 324 p.

## Приложения

### Приложение А

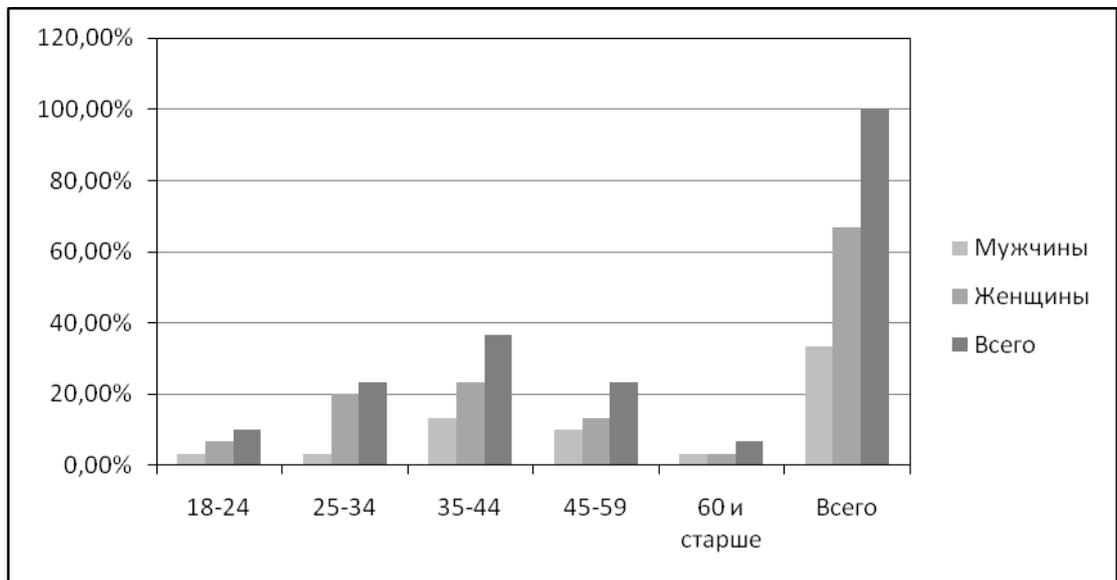


Рисунок 3 - Распределение респондентов по полу и возрасту

### Приложение Б

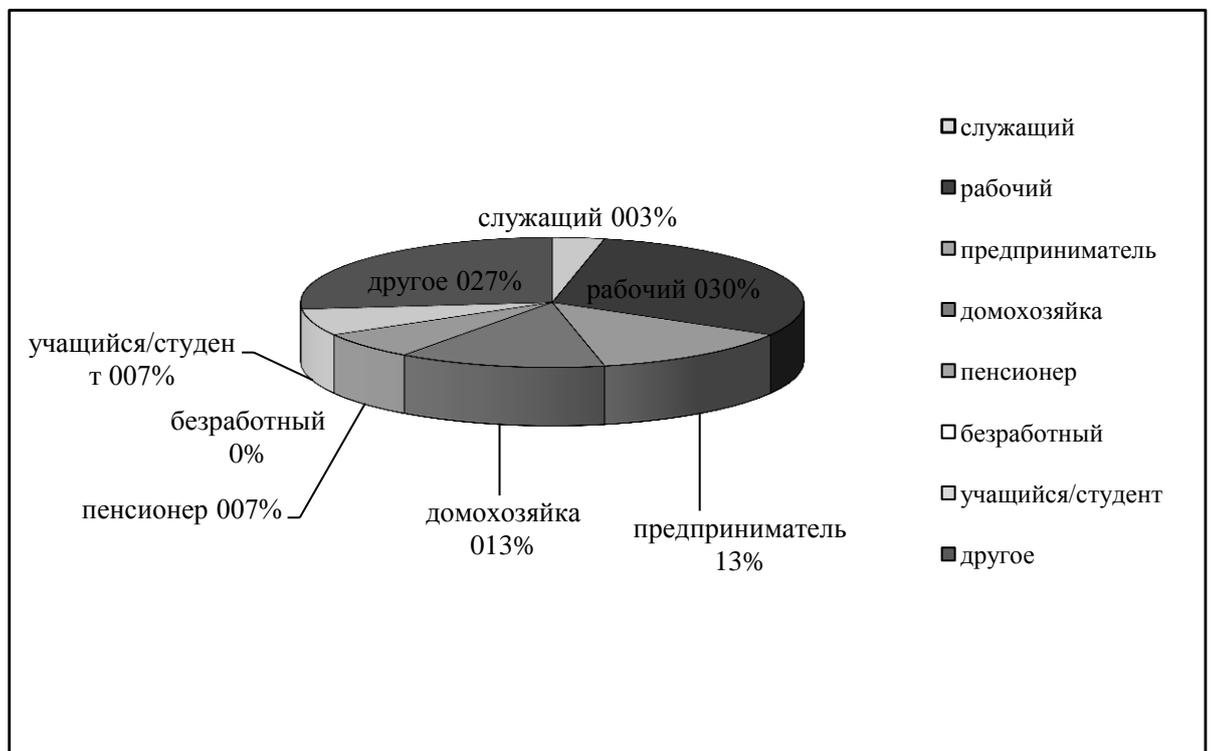


Рисунок 4 - Социальная структура выборочной совокупности респондентов