

## **Содержание:**

# **Введение**

коммерческая магазин продажа стимулирование

В условиях постоянно меняющихся запросов покупателей, технологий и конкурентного окружения выживание предприятия зависит от того, насколько успешно она разрабатывает и внедряет на рынок новые товары. Однако и после того, как новый товар окажется на рынке, он не может быть предоставлен сам себе. Необходимо уметь применять к нему правильные маркетинговые стратегии по мере того, как он проходит стадии своего жизненного цикла. То обстоятельство, что жизненный цикл каждого товара состоит из различных этапов, порождает две задачи. Во-первых, поскольку продажа любого товара рано или поздно переживает спад, устаревшие товары необходимо заменять новыми. Во-вторых, предприятие должно понимать, каким образом происходит устаревание его товаров, и уметь приспособлять свои действия к разным этапам их жизненного цикла. Кроме того, предприятие должно задействовать весь арсенал вспомогательных средств, включая использование фирменного стиля и упаковки для продления жизни своих товаров. Использование концепции жизненного цикла товара при разработке стратегии фирмы по данному товару сопряжено с определенными трудностями, поскольку стратегия является и причиной, и следствием жизненного цикла товара. Текущее положение товара в жизненном цикле товара заставляет разрабатывать маркетинговые стратегии, наиболее приемлемые в данный момент цикла, а они, в свою очередь, влияют на эффективность товара на последующих этапах жизненного цикла. Все же, при аккуратном использовании, концепция жизненного цикла товара может помочь в разработке хороших маркетинговых стратегий на разных этапах жизненного цикла товара. Объектом исследования является магазин спортивных товаров «Adidas»

## **1. Теоретические основы организации коммерческой деятельности**

## 1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности

В условиях рыночной экономики господствующими являются товарноденежные отношения. Поэтому практически каждый продукт труда, произведенный на предприятиях, обязательно продается и покупается, т.е. проходит стадию обмена. Продавцы и покупатели товара заключают сделки купли-продажи, осуществляют сбыт и закупки товаров, оказывают посреднические и другие услуги.

Коммерция как разновидность человеческой деятельности у большинства из нас ассоциируется с торговлей. Это совершенно естественно, так как происходит данный термин от латинского COMMERCIIUM (торговля). Однако такое толкование коммерции как термин является слишком узким и явно недостаточным для выяснения понятия и сущности коммерческой деятельности.

Преобразование и переориентация торговых компаний на коммерческую работу необходимо реализовывать с учетом линии последующих факторов:

Во-1-ых, совершаются финансовые изменения, характерной чертой переходного времени каковых обуславливается, новые узко потребительские действия отечественных граждан.

Во-2-ых, в новых обстоятельствах управления торговой работы компоненты микро- и макро- организации трудясь равно как общая система, обязаны гарантировать развитие, констатирование и формирование торговых компаний.

В-3-их, прежде во всемирной практике находились подтверждения финансовой основы коммерческого приспособления, таким образом, всегда рыночные переустройства в коммерциале обязаны прокладываться в согласовании с данными принципами.

С целью абсолютного осмысления определения торговой работы нужно проанализировать подобные установления равно, как дело и предпринимательство [17, с.21]. Бизнесом представляется работа, в процессе каковой извлекается доход, либо прочие другие персональные выгоды. Коммерция предполагает собою работу коммерциала, проявляющуюся в формировании и интенсивной работе компаний, деятельность каковых ориентирована в получении дохода, вследствие, купли-реализации продуктов, либо услуг.

Коммерция – деятельность третьих лиц, т.е. юридических и физических лиц, исполняющих приобретение-реализацию продуктов либо услуг, а кроме того их сохранение с мишенью ублажения узко потребительского спроса и приобретение, вследствие, домашней работы доходы. Коммерческой работой представляется бизнес, финансовая работа коего ориентирована на получение доходов. Его

характерными особенностями допускается полагать инициативу, эластичность, что подразумевает многократные балла базарной условия, отдачу на колебание спроса и предложения на рынке.

Коммерческая работа – модель коммерсантской работы (производственной, либо трейдерской), вследствие каковой извлекается доход.

Термин «коммерция» обладает двойственной ролью: в одном случае многие включают ее в область торговли, в ином трейдерские движения, нацеленные в активизацию и выполнение купли-реализации продуктов, либо услуг [1, с.68]. Как правило, торговая работа сопряжена с другим смыслом коммерции. Определения «торг», «торговые обороты» означают коммерцию с края рентабельности купли и реализации, что сопровождается торговой сделкой, разменом и продвижением продуктов либо услуг. В данном случае общим орудием размена представлены финансы, а зоной размена продуктов либо услуг на финансы – рынок. Изготовитель лит продукт и реализует его трейдерскому предприятию согласно установленной стоимости. Целью торговой работы представляется максимизирование извлечения доходов, то есть прибыли. Результат данной миссии обязан всегда сопутствовать целой процедуре торговой работы с любым контрагентом, согласно любому определенному предлогу в определенных обстоятельствах.

Коммерческая деятельность включает в себя процессы, имеющие отношение к купле-продаже товаров, удовлетворению спроса покупателей, развитию целевых рынков товаров, минимизации издержек обращения и получению прибыли. В ходе закупки и поставки продукции происходит исследование рынков, установление хозяйственных связей с поставщиками, осуществление коммерческих операций, которые направлены на коммерческие сделки, заключение договоров и обмен товарами и деньгами.

Любая коммерческая работа сопровождается коммерческими действиями и решениями в соответствии с условиями определенной внешней среды и рыночной конъюнктуры. При осуществлении некоторых коммерческих функций за основу берутся экономические законы рынка, финансовая политика и коммерческое право. Сегодня в коммерческой деятельности занято большее количество человек и организаций, чем в производстве. Кроме того, на любом производственном предприятии существует коммерческая служба, от успешной деятельности которой зависит развитие конкурентоспособности всей организации. Вопросы умелой и грамотной коммерческой деятельности в торговле в условиях перехода к рыночным отношениям приобрели исключительную актуальность. Коммерческие операции все больше становятся объектом труда многих категорий торговых работников, включая маркетинговые и коммерческие службы торговых

предприятий и организаций различных форм собственности. Сфера знаний в коммерческой деятельности несколько не уже, а в ряде случаев гораздо шире, чем в любой другой специальности. Коммерсанту нужно знать не меньше, чем специалистам других областей. Знания в коммерции буквально неисчерпаемы, ведь каждый год происходят нововведения в производстве товаров, торговле, рекламе, финансах и управлении.

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

1. Выделить предпочтительные признаки улучшения в сфере управления торговой организацией, обозначить критерии совершенствования;
2. Определить более двух стратегий улучшения в сфере коммерческой деятельности;
3. Выбрать наиболее предпочтительную стратегию согласно критериям совершенствования управленческой деятельности;
4. Сформировать систему управления товарными запасами торговой организации согласно выбранной стратегии (расширения деятельности торговой организации или ее специализации);
5. Предпринять определенные усилия в сфере совершенствования информационного обеспечения коммерческой деятельности, задействовать новые и ранее не использованные средства связи с целевой аудиторией.

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

Таким образом, согласно вышесказанному, можно заключить, что коммерческая деятельность любого торгового предприятия, будь то небольшой магазин или крупная торговая сеть, направлена на обеспечение доведения товаров до покупателей и торговое обслуживание с учетом требований текущей ситуации на рынке. В этой связи коммерческой работе должен быть присущ высокий динамизм, профессионализм коммерческих работников, знание текущей рыночной конъюнктуры, а также нацеленность на достижение не оперативных, а стратегических целей. С учетом перспективности сферы торговли, а также расширением ее возможностей, в том числе, выходом на новые рубежи и овладение новыми форматами, следует отметить перспективность коммерческой деятельности, направленной на новые возможности, в том числе, расширение

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

## **2. Организация работы отдела продаж в ООО «Adidas»**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

«Adidas» – это спортивная бренд, выпускающий одежду, обувь и аксессуары с применением новейших технологий, позволяющих атлетам любого уровня физической подготовленности демонстрировать максимальные спортивные результаты.

По масштабам деятельности ООО «Адидас» представляет собой крупное коммерческое предприятие и располагает магазинами в 48 странах по всему миру. В компании работают свыше 43000 человек, которые занимаются разработкой, изготовлением, продажей исключительных моделей одежды.

За прошедшее время предприятие сформировало положительный имидж у потенциальных клиентов. Продаваемая магазином продукция всегда отличалась

высоким качеством, новизной и оригинальностью, что ежегодно увеличивали приток покупателей и соответственно объём продаж.

В России организация появилась в 1998 году. В начале она была закрытым акционерным обществом, но 04 июня 1998 года она приняла форму общества с ограниченной ответственностью.

Основным видам деятельности являются: торговая и торгово-посредническая; экспортно-импортная и иная внешнеэкономическая деятельность; проведение спортивных турниров, соревнований.

Организация сотрудничает с 7 различными фабриками, где производит пуховые куртки и куртки на синтепоне, спортивные костюмы, изделия из флиса, трикотажные изделия, футбольную форму. В 2020 году ООО «Адидас» планирует произвести около 450 тысяч единиц различных изделий. По оценкам, в 2019 году оборот компании от операций в России составил около 91 млн. долларов .

Ожидается, что в 2020 году в России объем продаж товаров под маркой «Адидас» увеличится на 50%.

Каждая новая коллекция насчитывает более чем 180 моделей обуви, и 300 моделей разного рода текстиля для более чем 8 видов спорта и остальных потребностей.

Более 10 видов разной парфюмерии. Помимо того, фирма «Адидас» ежегодно регистрирует несколько сотен патентов на технологии, используемые в своей продукции. В таких условиях дистанционное информирование розничного потребителя о таком количестве товаров и технологий практически невозможно.

В России, компания располагает более 700 собственными фирменными магазинами, в которых представлены направления adidas «Sport Performance» (Performance),

«adidas Sport Heritage» (Originals). В 2010 году группа дизайнеров компании разработала концепцию фирменного стиля для магазинов «Sport Performance».

(«black concept»). «Black concept»: оформление магазинов с доминирующим черным цветом (оборудование – стеллажи, гондолы, настенные панели; манекены; рекламная продукция – визитка, скидочные карты, пакеты и т.д, музыкальное оформление - видеоклипы, где используется одежда, обувь данной марки, по периметру магазина проходят три белые полосы).

«Адидас» предлагает своим покупателям широкий ассортимент спортивных актуальных моделей обуви, одежды и аксессуаров. Организация имеет свою целевую аудиторию, к ней относятся покупатели с достатком вышесреднего и среднего уровня. Поскольку ассортимент предлагаемых товаров достаточно разнообразен, покупателями являются, мужчины, женщины, а также дети. В целевую аудиторию входят люди различного возраста, от 10 до 50 лет.

Рынок спортивной одежды можно сегментировать по странам-производителям.

Около 70% предложения на рынке составляет спортивная продукция из Китая и стран Юго-Восточной Азии. Продукция же европейских стран занимает порядка 15%, и отечественная продукция ей особо не уступает, на нее также приходится порядка 10-15%.

Кроме того, рынок спортивной одежды делится по категориям, а именно: спортивная одежда для спортсменов-профессионалов - дорогая одежда за счет применения при производстве новых технологий, эргономических качеств материала, учета специфики каждого вида спорта.

«Адидас» - спортивная одежда для спортсменов-любителей. Не менее качественная одежда разных ценовых сегментов, рассчитанная на общего пользователя, а также одежда спортивного стиля - модная спортивная повседневная одежда для отдыха, casual wear.

В миссии ООО «Адидас» можно выделить три части:

1. Научно-техническая - исследование потребностей потенциальных покупателей и предоставление на рынок отработанных решений к тому моменту, когда они становятся востребованными.
2. Финансово-экономическая - извлечение от товара максимальной эффективности по соотношению цена / (функциональность + качество).
3. Социальная - создание рабочих мест. Компания предоставляет сотрудникам достойные условия для работы и развития, давая возможность профессионально развиваться, обеспечивать себя и своих близких и быть уверенными в завтрашнем дне.

Компания предоставляет сотрудникам возможность постоянно повышать свой профессиональный и общеобразовательный уровень на курсах английского языка и курсах специальных дисциплин, а также на специализированных тренингах, которые имеют непосредственное отношение к личностному и профессиональному росту. Сотрудники имеют решающее значение для успеха компании. Становление мировым лидером в индустрии спортивных товаров зависит от производительности, потенциала, энтузиазма и преданности делу работниками.

Основным видом деятельности магазина ООО "Адидас" является:

- 1) торговля, торгово-посредническая, посредническая и иная коммерческая деятельность;
- 2) продажа одежды и обуви.

Основной целью работы ООО "Адидас" является получение прибыли, как ключевой показатель магазина.

Рост прибыли на данном предприятии обуславливается следующими факторами:

- 1) удовлетворение потребителя или пользователя услуг;

- 2) позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
- 3) условия благосостояния работающих в магазине и развитие хороших отношений среди персонала;
- 4) публичная ответственность и имидж организации;
- 5) высокий уровень труда;
- 6) минимизация издержек и т.д.

Предприятие ООО "Адидас" несет ответственность по своим долгам и своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Прибыль от деятельности используется на возмещение материальных затрат, осуществление обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работникам и т.д.).

Оставшаяся чистая прибыль направляется на развитие и расширение магазина и другие цели по усмотрению предпринимателя.

Численность персонала ООО "Адидас" определяется исходя из функциональной целесообразности; общая численность работающих, согласно штатному расписанию, составляет 32 человек.

Система оплаты труда для персонала построена на использовании повременной премиальной формы. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности магазина.

У каждого работника магазина ООО "Адидас" есть свои должностные обязанности. Руководство деятельностью магазина ООО "Адидас" осуществляет директор, который:

- 1) заключает договора с юридическими и физическими лицами;
- 2) осуществляет оперативное руководство деятельностью отделов;
- 3) защищает имущественные интересы и деловую репутацию магазина;
- 4) заключает и расторгает трудовые договора (контракты) с работниками с соблюдением действующего законодательства и штатного расписания;
- 5) определяет состав, численность и заработную плату работникам.

Должностные обязанности главного бухгалтера:

- 1) ведет работу с бухгалтерской отчетностью, внутренней и внешней документацией и корреспонденцией;
- 2) занимается отчетами и перечислениями в налоговые и другие государственные органы;
- 3) производит расчеты с поставщиками, а также множество других операций;
- 4) своевременно подготавливает платежные поручения;
- 5) контролирует наличие всех приходных накладных на весь товар;



б) производит прием на работу персонала и увольнение.

Должностные обязанности кассира:

- 1) принимает наличные средства от покупателей;
- 2) осуществляет внутрифирменные расчёты;
- 3) выдает заработную плату работникам а также, авансы, командировочные и другие выплаты;
- 4) ведет контроль за приходом и расходом денежных средств в течение дня.

Должностные обязанности менеджера:

- 1) по финансовому развитию отслеживает расчеты с поставщиками и покупателями, задолженности;
- 2) контролирует ведение расходной и приходной документации;
- 3) отслеживает остатки товара на складе, какая и в каком количестве продукция требуется организации в ближайшее время;
- 4) прогнозирует продажи и оформляет заказы поставщикам.

Должностные обязанности продавца-консультанта:

- 1) консультирование клиентов;
- 2) участвует в сортировке и маркировке товара;
- 3) прикрепляет ярлыки цен с указанием наименования, артикула, цены, размеров, следит за наличием ценников;
- 4) встречает клиентов, консультирует их по ассортименту, демонстрирует все виды моделей наименования, наблюдает за сохранностью товара;
- 5) доводит до сведения директора о спросе покупателей на отдельные товары;
- 6) соблюдает правила трудовой дисциплины;
- 7) принимает товар по накладным.

Правильно подобранный, сплоченный, квалифицированный коллектив является основной составляющей успех магазина. Именно от людей, работающих на предприятии ООО "Адидас", зависит, будет ли предприятие процветать или закроется. Только люди, обладающие большим запасом энергии, желающие добиться высоких результатов, сделать карьеру и иметь достойный уровень жизни, а также имеющие современный взгляд на поставленные цели, обладающие умением предвидеть ситуацию, способны сделать предприятие ООО "Адидас" прибыльным.

Весь ассортимент магазина ООО "Адидас" можно разделить на отдельные группы товаров , которые предлагают производители.

- 1) небольшая группа товаров, в которую входят аксессуары;
- 2) группа товаров верхней одежды для мужчин (куртки, пуховики, ветровки, и т.д.);

- 3) группа товаров верхней одежды для женщин;
- 4) группа товаров повседневной одежды и обуви для молодых людей (свитера, брюки, футболки, ботинки);
- 5) группа товаров повседневной одежды и обуви для девушек (футболки, ботинки).

Товары мужской и женской одежды представлены в широком ассортименте, разных размеров, фасонов и расцветок. Это:

- 1) верхняя одежда ;
- 2) демисезонная одежда ;
- 3) повседневная одежда.

Покупатели с помощью торгового персонала могут подобрать необходимую вещь нужного размера, фасона. В продаже имеются новые коллекции одежды, а так же есть ассортимент, который давно присутствует на прилавках и не вызывает интереса у молодых покупателей по причине устаревания моделей, несоответствия сезону. Эти товары составляют значительную часть от общего ассортимента, что затрудняет расширение нового ассортимента.

Ассортимент обуви составляет большую часть от общего предложения.

Наибольший интерес у молодежи вызывают кроссовки торговой марки "Porche Design". Это обувь на высокой подошве, всевозможных расцветок (красный, синий, зеленый, желтый), разных моделей (полуботинки, ботинки, кроссовки) выполненная из натуральных материалов с красивым и модным дизайном. Для полного удовлетворения спроса покупателей, предприятие отслеживает динамику продаж (какая модель лучше продается, какой размер обуви пользуется наибольшим спросом) и в зависимости от этого составляет заказ, который будет соответствовать сезону и товар прибудет в назначенный срок.

Ассортимент аксессуаров включает в себя:

- 1) шапки, шарфы, варежки, перчатки, носки
- 2) сумки, рюкзаки, кошельки, часы, очки, мячи и др.

На предприятии ООО "Адидас" имеются товары, пользующиеся повышенным спросом у потребителей (это в основном новые коллекции одежды и обуви или уже полюбившиеся модели такие как, Porche Design, Stella McCartney, Performance, Originals). Но так же есть группа товаров, спрос на которые снизился или вообще отсутствует (это одежда и обувь, которые не были реализованы 1 год назад и теперь не представляют интерес для потребителя, так как мода поменялась, и товары не соответствуют новым веяниям моды).

Основными источниками товароснабжения являются зарубежные фирменные фабрики Индонезии, Китая, Малайзии, и т.д. где формируется необходимый ассортимент. Ассортимент периодически обновляется новыми моделями, которые пользуются повышенным спросом у покупателей.

Оптимальная структура товарного ассортимента должна учитывать фазу жизненного цикла товаров с точки зрения темпов, роста объема их продаж на данном рынке и долю объемов продаж этих товаров по отношению к доле конкурента.

Анализ показал преобладание в структуре товарооборота следующих товарных групп: Мужской текстиль (25%) Мужская обувь(30%) Женский текстиль(15%) Женская обувь(15%) Детские товары(10%) Аксессуары(5%).

Темп роста товарооборота составил 140% (с 10 000 000 руб. до 14 000 000 руб.). Практически все товарные группы показали рост в абсолютных показателях, за исключением товарной группы часов (48,23%). Наиболее высокие темпы роста у головных уборов (109,71%) и обуви (106,24%).

## **2.2 Основные экономические показатели финансовой деятельности магазина**

Финансовое положение магазина обуславливается в немалой степени его деловой активностью. В критерии деловой активности включаются показатели, отражающие качественные и количественные стороны развития деятельности магазина, объем реализации товара и услуг, прибыль, показатели оборачиваемости активов и пассивов. Данная группа показателей характеризует, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Без анализа финансового состояния сегодня становится невозможным функционирование какого-нибудь субъекта экономической деятельности, включая и тех, что по определенным причинам не преследуют цель максимизации прибылей. Если эффективность ведения хозяйства является добровольным делом агента экономической деятельности, то финансовая отчетность - обязательной. Стойкая деятельность магазина зависит как от обоснованности стратегии развития, маркетинговой политики, от эффективного использования всех существующих в его распоряжении ресурсов, так и от внешних условий, к числу которых относят налоговую, кредитную, ценовую политику государства и рыночную конъюнктуру. Из-за этого в качестве информационной базы анализа финансового состояния должны выступать отчетные данные магазина, некоторые

заданные экономические параметры и варианты, при которых изменяются внешние условия его деятельности, которые нужно учитывать при аналитических оценках и принятии управленческих решений.

Бухгалтерский учет на предприятии ООО "Адидас" ведется главным бухгалтером. Рассмотрим основные показатели деятельности на примере таблицы 2.

**Таблица 1 - Основные показатели деятельности ООО «Adidas», тыс.руб.**

Показатели	Изменения (+,-)		Темп изменения	Темп роста
	год	год		
	2017	2018	2019	2019г.2018г.
Выручка от продажи товаров (тыс.руб)	4054,4	4304,6	4311,8	250,2
Себестоимость проданного товара (тыс.руб)	3765,5	3965,6	3937	200,1
Валовая прибыль (тыс.руб)	288,9	339	374,8	50,1

Анализ деловой активности, проведенный в таблице 2 показывает, что выручка от реализации товаров в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 250,2 тыс. руб. или на 6,17%.

В 2019 году рост выручки от реализации составил по сравнению с 2018 годом 7,2 тыс. руб. или 0,17%.

Себестоимость проданных товаров в предприятии ООО "Адидас" в 2018 году составила 3765,5 тыс. руб., в 2008 году - 3965,6 тыс. руб., в 2019 году - 3973 тыс. руб., то есть, наблюдается увеличение себестоимости на 200,1 тыс. руб. или 5,31% в 2010 году по сравнению с 2018 годом и сокращение на 286 тыс. руб. или 0,72% в 2019 году по сравнению с 2018 годом.

Валовая прибыль ООО "Адидас" за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2017 году она составила 288,9 тыс. руб., в 2018 году - 339 тыс. руб., в 2019 году - 374,8 тыс. руб. В 2018 году он составил 10,56%, а в 2019 году - 17,34%.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$$Рп\ 2007 = (288,9\ \text{тыс. руб.} / 4054,4\ \text{тыс. руб.}) * 100\% = 7,13\%$$

$$Рп\ 2008 = (339\ \text{тыс. руб.} / 4304,6\ \text{тыс. руб.}) * 100\% = 7,88\%$$

$$Рп\ 2009 = (374,8\ \text{тыс. руб.} / 4311,8\ \text{тыс. руб.}) * 100\% = 8,69\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж ООО "Адидас" увеличилась за анализируемый период с 7,13% до 8,69%, что положительно характеризует коммерческую деятельность магазина.

Таким образом, в целом за период 2017 - 2019 гг. наблюдается тенденция роста основных показателей деятельности. На данный момент, численность работников ООО "Адидас" составляет 16 человек.

### Таблица 3 - Анализ прибыльности ООО «Adidas»

Показатель	2018	2019	Отклонение	Темп роста
Выручка (без НДС) тыс. р.	4304,6	4311,8	366,2	250,2
Расходы, связанные с реализацией продукции, тыс. р.	440	634,8	64,8	102,1
Прибыль от реализации продукции, тыс. р.	584,4	722,8	175,4	129,1
Балансовая прибыль, тыс. р.	1099,6	1546,4	300,8	154,3

Чистая прибыль, тыс. р.	154,0	224,0	77,0	166,0
Коэффициент прибыльности (3/1)	0,19	0,22	0,03	-
Коэффициент эксплуатационных затрат (2/1)	0,17	0,16	-0,01	-
Рентабельность реализованной продукции (3/2*100), %	16	19	3	-
Рентабельность производственной деятельности (норма прибыли), %:				
- по балансовой прибыли	22,48	25,32	2,84	-
- по чистой прибыли	21,38	21,71	0,34	-

Анализ прибыльности ООО «Adidas» показывает об увеличении доходности. По сравнению с предыдущим годом увеличился коэффициент прибыльности на 0,09, что связано с уменьшением эксплуатационных затрат. Этот факт подтверждается увеличением рентабельности продукции, исчисленной по отношению к расходам по реализации продукции. Увеличилась также норма прибыли (исчисленная по чистой прибыли), одной из причин которой является рост чистой прибыли. Рентабельность по балансовой прибыли возросла также на 0,34 процентных пункта.

Увеличение уровня рентабельности на 3 процентных пункта произошло за счет большего увеличения прибыли от реализации продукции, над увеличением расходов по реализации. Хотя если посмотреть взаимосвязь показателей, то можно сказать, что увеличение уровня рентабельности влечет за собой увеличение прибыли и снижение расходов. На предприятии сложилась иная ситуация: увеличиваются оба показателя. Но по рассчитанным темпам роста можно судить о закономерности данной ситуации.

## 2.3 Методы продажи товаров, применяемые в магазине

Важным коммерческим условием успешной продажи товаров в розничной торговой сети является изучение и прогнозирование покупательского спроса населения. В отличие от оптовых предприятий, где эта работа направлена главным образом на изучение объема спроса по крупным территориальным образованиям, изучение и прогнозирование спроса в розничной торговле направлены на определение ассортиментной структуры спроса. Спрос в розничной торговле изучают специалисты — маркетологи, экономисты, коммерсанты торговых фирм, объединений или крупных магазинов.

Ассортиментную и внутригрупповую структуру спроса отражают данные о продаже и запасах товаров, а также сведения о неудовлетворенном спросе. Основные первичные данные о внутригрупповой структуре спроса можно получить только на розничных торговых предприятиях. Для этого следует организовать учет продажи товаров и запасов по широкой номенклатуре товарного ассортимента, регистрацию неудовлетворенного спроса и требований покупателей к качеству отдельных видов и разновидностей товаров.

Продажа товаров - завершающая стадия торгово-технологического процесса в магазине. Операции, выполняемые на этой стадии, являются наиболее ответственными, так как они связаны с непосредственным обслуживанием покупателей:

- встреча покупателя;
- предложение товаров;
- отбор товаров покупателями;
- расчет за отобранные товары;
- оказание покупателям дополнительных услуг.

В магазине «Адидас» применяются такие методы продажи товаров, как самообслуживание и с открытой выкладкой.

Приоритет отдается продаже с открытой выкладкой, при которой товары открыто выкладываются на рабочем месте продавца, на пристенном или островном оборудовании. Покупатели имеют возможность самостоятельно ознакомиться и отобрать выложенные товары. Функции продавца при этом сводятся к

консультированию покупателей, упаковке и отпуску отобранных ими товаров. Продажа товаров методом самообслуживания имеет один минус: покупатели не всегда могут самостоятельно найти необходимый им товар. Поэтому особое внимание уделяется также индивидуальной работе продавцов-консультантов с покупателями, при которой продавец-консультант обслуживает каждого конкретного покупателя и помогает ему в выборе покупки, отвечает на возникшие у него вопросы, упаковывает и отпускает товар.

Объем продаж торговой организации является одним из основных показателей ее деятельности, поэтому его статистический анализ имеет большое значение в работе торговых организаций.

План продаж в 2018-2019 гг. не был выполнен в полном объеме. В 2019г. плановый объем продаж был повышен на 3,3 млн. руб. В целом процент выполнения плана магазина «Адидас» вырос на 5,82% и составил в 2019 году 99,32% по сравнению с 93,5% в 2018 году. На повышение этого показателя наибольшее влияние оказали все товарные группы. Следует отметить, что доход в 2019 г. вырос на 13,97%. Связанно это с постоянным ростом трафика в магазине и увеличением торговой наценки на ряд товарных групп.

Совершенствование процесса продажи товаров достигается за счет высокой культуры обслуживания покупателей, которой в организации уделяется особое внимание, повышению квалификации работников, рациональной организации труда и технического оснащения магазинов. В магазинах самообслуживания, функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций. Процесс продажи здесь состоит из следующих основных операций:

- встреча покупателя и предоставление ему необходимой информации о реализуемых товарах, оказываемых услугах и т. д.;
- получение покупателем инвентарной корзины или тележки для отбора товаров;
- самостоятельный отбор товаров покупателем и доставка их в узел расчета;
- подсчет стоимости отобранных товаров и получение чека;
- оплата купленных товаров;
- упаковка приобретенных товаров и укладка их в сумку покупателя;



- возврат инвентарной корзины или тележки для отбора товаров на место их концентрации.перемещается в складские помещения.

Стимулирование посетителей фирменного магазина происходит с помощью таких методов, как: купоны, уценка, премии (подарки), скидки. Все эти мероприятия нацелены на увеличение покупательского спроса и получения максимальной прибыли.

Организация торгово-технологического процесса, последовательность выполнения различных операций зависят от потребительских свойств товаров, степени их готовности к продаже, принятой системы товародвижения, формы продажи, вида и типа торгового предприятия.

Приемка товаров по количеству и качеству в магазине «Адидас» осуществляется в соответствии с инструкциями "О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству", "О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству", если в договорах - поставки, стандартах и ТУ не предусмотрен другой порядок приемки товаров.

Приемка товаров по количеству - это сверка массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями сопроводительных документов.

Приемка товаров по качеству - это выявление качества и комплектности товара, соответствия тары, упаковки, маркировки установленным требованиям, а также сопроводительным документам (сертификат качества, санитарный сертификат, ветеринарный сертификат).

После приемки товара необходимое его количество поступает в торговый зал, а остальная часть перемещается в складские помещения. При организации хранения товаров основное внимание должно быть уделено борьбе с товарными потерями. Рациональная организация хранения предполагает создание условий хранения товаров в соответствии с их физико-химическими свойствами, оптимальное размещение товаров в местах хранения с учетом времени их поступления и очередности продажи, частоты спроса, эффективного использования площади кладовых.

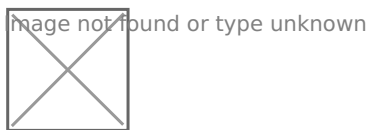
Подготовленные к продаже товары перемещают в торговый зал. Товары доставляют в то время, когда в нем находится минимальное количество

покупателей, чтобы не препятствовать процессу продажи.

Продажа товаров - завершающая стадия торгово-технологического процесса в магазине.

Таким образом, организация торгово-технологического процесса на торговом предприятии должна способствовать наиболее эффективному доведению товара в широком ассортименте надлежащего качества до покупателя с наименьшими затратами труда и времени при высоком уровне торгового обслуживания.

Качество торгового обслуживания определяется минимальным временем, затраченным на приобретение товаров, удобством и комфортом обслуживания, экономической эффективностью работы магазинов.



## **Рисунок 2 - методы продаж товаров - ООО "Adidas"**

Структуру и последовательность операций торгово-технологического процесса в магазинах самообслуживания выступающий представил в виде схемы (рис. 2).

## **2.4 Методы стимулирования продаж**

Многочисленные приемы стимулирования продаж, направленные на конечного потребителя, специалисты объединяют в такие группы:

Скидки с цены. Это один из наиболее часто используемых приемов.

1. Скидки, в свою очередь, подразделяются на такие разновидности:

- скидки, которые предлагаются при покупке оговоренной количества товаров;
- бонусные скидки постоянным покупателям (обычно в пределах 5%). Снижению временных колебаний также способствует предложение скидок в определенные дни недели;

- скидки на сезонных распродажах товаров (до 30% и более);
- скидки по поводу юбилея предприятия, национального праздника, традиционного праздника;
- скидки определенным категориям потребителей (дети, студенты, пенсионеры);
- скидки при покупке нового товара с возвратом старой модели (так называемый товарообменный зачет);
- скидки мгновенных распродаж. В этом случае в одном из отделов магазина или торгового центра на ограниченное время (например, на один час) снижаются цены.

1. Игры (конкурсы, лотереи или викторины), которые помогают привлечь внимание потенциальных потребителей к мероприятиям, а тем самым и к товару или производителю этого товара.

2. «Подкрепление» товара предоставлением потребительского кредита, бесплатных сопутствующих услуг (транспортировка, наладка, монтаж и т. п), а также различных гарантий. Наиболее распространено гарантии бесплатного сервисного обслуживания, бесплатного ремонта в течение определенного периода (1—3 года) и замены дефектного товара, безусловного возврата денег за товар, если он не подойдет покупателю по каким-то параметром и тому подобное.

3. Некоторые виды упаковки, которую покупатель может использовать после потребления им того, что в этой упаковке содержалось, также является своеобразным средством стимулирования продаж.

4. Стимулирование торговых посредников. Среди наиболее распространенных приемов стимулирования посредников можно назвать такие:

- скидки с цены при покупке оговоренной количества (партии) товара;
- предложение оговоренной количества единиц товара посреднику бесплатно при условии закупки им определенного количества этого товара;
- премии — «толкачи», которые выплачивают дилерам при продаже товаров сверх оговоренного количества за определенный промежуток времени;
- организация конкурсов дилеров;
- участие продавцов в совместной с производителем рекламной кампании с соответствующей компенсацией затрат продавцов на рекламу;

- торговый (сбытовой) зачет, когда посредник получает определенную скидку за включение товаров предприятия в свою номенклатуру, за счет чего компенсируется часть его дополнительных торговых затрат.

Решение задач стимулирования сбыта достигается с помощью множества разнообразных средств. При этом разработчик плана маркетинга учитывает и тип рынка, и конкретные задачи в сфере стимулирования сбыта, и существующую конъюнктуру, и рентабельность каждого из используемых средств.

Средства стимулирования сбыта можно разделить на способствующие и не способствующие созданию рекламодателю «привилегий у потребителей».

Средства, способствующие формированию привилегий в глазах потребителей, обычно сопровождают торговое обращение предложением льготной сделки, как это имеет место при распространении бесплатных образцов, купонов с напечатанными на них торговым обращением, премий, непосредственно связанных с товаром.

Среди средств стимулирования сбыта, не создающих привилегий в глазах потребителей, - упаковки, продаваемые по льготной цене, премии, потребителям, непосредственно не связанные с товаром, конкурсы и лотереи, предложения возврата денег потребителям и скидки розничным торговцам. Использование средств, способствующих формированию привилегий в глазах потребителей, помогает укрепить осведомленность о марочном товаре и понимание его сути. Одним из распространенных способов стимулирования сбыта являются торговые скидки: скидки с цены товара, так как очень сильно привлекают покупателей. Особенно часто используются сезонные скидки на меховые изделия. Для некоторых товаров и розничных торговых предприятий возможно применение скидок на приобретение нескольких товаров одновременно.

Спрос снижается – и в силу вступают скидки. В данном случае, это удобно, поставил скидки на товары – увеличился спрос и объем реализации изделий. Но ведь существуют и недостатки: низкая избирательность, а так же можно подорвать престиж торговой марки. Ведь всем известно, качественный хороший товар имеет высокую цену. Но скидки появляются не в зависимости от сезона, а еще, в зависимости, от уровня конкуренции, от положения экономики в стране, от налогов, от места продажи. Так как данная торговля не должна иметь убыток. Задача стимулирования продажи вытекает из задач службы маркетинга предприятия. Конкретные задачи стимулирования зависят от типа целевого рынка. Это может быть поощрение потребителей к более интенсивному использованию товара, покупки его в более крупной расфасовке, до опробования его, в сравнение с аналогичным товаром конкурентов.

Маркетинговые усилия собственного торгового персонала должны ускорить или усилить ответную реакцию рынка на товар производителя. Эти усилия должны быть направлены на поддержку нового товара или новой модели, создание сети дистрибьюторов и дилеров, разработка планов интеграции всех основных инструментов маркетинга (рекламы, стимулирования продажи, публичных рилейшнз и личных продаж) в одну целенаправленную акцию по выведению товара на рынок или дальнейшего продвижения тех товаров, которые уже имеются на рынке.

Проанализировав эффективность снижения цены можно сделать вывод: рост спроса и объема продаж. Но существует угроза подорвать престиж.

## **2.5 Пути улучшения коммерческой деятельности предприятия на примере ООО «Adidas»**

Анализ конкурентоспособности ООО «Адидас» позволил вскрыть резервы повышения эффективности деятельности за счет повышения качества обслуживания покупателей.

- 1) Отбор персонала, соответствующего требованиям клиентоориентированного подхода к обслуживанию.
- 2) Наличие четких и понятных сотрудникам правил работы с клиентами, описание основных рабочих процедур («Стандартов обслуживания клиентов»)
- 3) Наличие системы обучения, как вводного, так и регулярного, которая помогает сотрудникам освоить стандарты, и выработать необходимые навыки для их исполнения.
- 4) Наличие мотивации (как монетарной, так и нефинансовой), побуждающей сотрудников соблюдать установленные стандарты обслуживания.
- 5) Регулярный и систематический контроль за соблюдением стандартов и предоставление сотрудникам объективной обратной связи по итогам оценки. При этом результаты мониторинга должны находить свое отражение в системе мотивации и являться основанием для доработки или корректировки стандартов (в тех случаях, когда результаты аудита свидетельствуют о неудобстве действующих стандартов для клиентов).

Другими словами, для обеспечения высокого качества обслуживания клиентов сотрудники должны: знать, что и как они должны делать, уметь это делать, хотеть это делать, понимать, что качество их работы регулярно контролируется и

оценивается (в идеале - и со стороны руководства компании, и со стороны клиентов).

Важно понимать, что система качества обслуживания клиентов будет эффективно работать только при соблюдении следующих минимально необходимых условий: Все элементы системы должны быть внедрены в компании одновременно, либо временной разрыв между их внедрением должен быть незначительным. Например, система мотивации, учитывающая оценку соблюдения стандартов обслуживания, должна вступить в силу не позднее 3-4 месяцев после внедрения в компании самих стандартов.

Сотрудники, обеспечивающие обслуживание клиентов, должны понимать, в чем заключается система качества обслуживания клиентов и какое влияние непосредственно их работа вносит в реализацию системы.

Одной из проблем, связанных с подбором сотрудников, работающих в области продаж, является необходимость соблюдения двух требований, которые зачастую воспринимаются как противоречащие. С одной стороны, от продавца требуется достигать результата при продаже, получая от общения с каждым клиентом максимальную выгоду для компании, с другой - обеспечить при взаимодействии с клиентом комфорт для последнего, учет его интересов и лояльное отношение к его потребностям. Проблема заключается в том, что если говорить о психологических типах сотрудников, изначально способных достигать двух данных целей, то они действительно будут разными. Для достижения результата требуется агрессивность и напористость, жесткое стремление к своей цели, иногда в ущерб интересам партнера. Для обеспечения эмоционального контакта с клиентом человек, наоборот, должен уметь испытывать и проявлять эмпатию, быть гибким в применении коммуникативных навыков, испытывать искреннюю заинтересованность в клиенте и его проблемах. При этом сотрудник должен быть способен принимать внутренние стандарты компании в области обслуживания, что крайне сложно прививается «жестким» продавцам, ориентированным на свой личный опыт и свое представление об эффективном взаимодействии с клиентом. На мой взгляд, если торговая организация ставит перед собой цель достижения высокого качества обслуживания, выбор сотрудников второго типа предпочтителен. Технологии продаж, которая позволит подвести клиента к покупке, ненавязчиво осуществить допродажу, такого продавца можно научить путем проведения ряда профессиональных тренингов и последующей помощи со стороны непосредственного руководителя. А вот научить искренней улыбке и желанию быть полезным клиенту, согласитесь, гораздо сложнее. А правильное

сказать, в условиях внутрикорпоративного обучения просто невозможно - для этого нужно менять мировоззрение человека, что, по понятным причинам, требует значительных затрат времени, сил и денег.

Как правило, продажи «агрессивных» продавцов, не считающих важным уделять должное внимание выстраиванию взаимоотношения с клиентами, являются одноразовыми - покупатель всегда чувствует, когда в нем были искренне заинтересованы, а когда ему просто «втюхали» товар. И от этого зависит степень его желания вернуться в данный магазин повторно, рассказать о нем знакомым и друзьям, совершить дополнительную покупку.

Еще один важный момент. Присутствие в компании успешного в плане финансовых результатов «агрессивного продавца» всегда создает проблему для руководителя - и уволить жалко и вроде бы несправедливо (человек же больше всех денег для компании зарабатывает!) и оставлять все как есть не всегда возможно - остальные сотрудники, видя успешные финансовые результаты, начинают перенимать манеру общения и подход своего коллеги. К чему это приводит в отдаленной перспективе - догадаться не сложно.

Для максимально быстрого определения личностных особенностей подбираемых сотрудников мы рекомендуем использовать методы психологической оценки. Также при умелом использовании хороший результат дают коммуникативные кейсы в рамках проводимых при отборе продавцов групповых интервью. Наличие стандартов обслуживания гарантирует клиенту, что независимо от того, с кем именно из сотрудников компании он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества, которое присуще данному бренду.

Основные задачи стандартов обслуживания клиентов следующие:

- унифицировать действия персонала на различных участках. Особую актуальность это приобретает для ООО «Адидас» как для предприятия крупного бренда;
- сделать рабочие процедуры максимально понятными для сотрудников (не только что делать, но и как). Это в первую очередь актуально для линейного персонала, в деятельности которого можно выделить большое количество однотипных/стандартных действий или ситуаций;
- создать основания для прозрачной и объективной оценки работы сотрудников.

Для того, чтобы стандарты были действительно рабочими и эффективными, они должны соответствовать нескольким критериям, таким как: измеримость, реальность исполнения, прозрачность для сотрудников целей, достигаемых за счет исполнения стандартов, актуальность, вариативность, комплексность и экономическая целесообразность.

При разработке стандартов обслуживания важно учитывать мнения следующих сторон:

1) Собственники и руководители компании (видение того, как компания должна восприниматься клиентами, какую идеологию обслуживания должны транслировать сотрудники, описание общих процедур обслуживания, выделение ресурсов для их реализации, например, в случае необходимости автоматизации каких-либо процессов).

2) Руководители линейных подразделений, выборочно - сотрудники, непосредственно осуществляющие обслуживание клиентов (пошаговое описание процесса обслуживания, формулировка типовых ситуаций взаимодействия с клиентами, формулировка эффективных речевых шаблонов и т.д.).

3) Клиенты (ожидания от обслуживания, выделение наиболее важных моментов, влияющих на впечатление от посещения торговой точки, критерии качественного сервиса для данного вида торговой точки).

4) Кроме этого, для «отстройки» от конкурентов, нахождению моментов, где у компании есть возможность продемонстрировать явное преимущество или вычлнить яркие «продающие» моменты, можно осуществить визит к конкурентам под видом клиента. Данная процедура особенно полезна тем, что позволяет почувствовать себя на месте клиента, посмотреть на процесс обслуживания «с другой стороны», понять важные для клиента моменты в обслуживании. Прежде всего, следует наладить работу по уменьшению кредиторской задолженности. Важный фактор финансового оздоровления фирмы – совершенствование договорной работы и договорной дисциплины.

Для оптимизации товарных запасов сети магазина следует осуществить централизацию закупок. Поэтому необходима организация единого логистического закрытого распределительного центра.

Для увеличения заинтересованности персонала сети магазина в работе, необходимо повышать его мотивацию. Материальная мотивация – один из ключевых факторов в достижении результатов в работе продавца. Другие два не менее важных фактора – это дополнительное обучение и условия работы, предоставленные компанией. Заработная плата сотрудников организации напрямую должна зависеть от объема ее продаж. С продавцами следует заключить трудовые договора, в которых будут четко прописаны условия их работы. В этом случае продавец знает, что компания от него ожидает (результаты, цифры) и что он получит в случае достижения тех или иных результатов (вознаграждение). Фирма со своей стороны, во-первых, создает основу для достижения больших



доходов, во-вторых, может расписать бюджет и расходы, связанные с продажами. Необходимо также проводить с персоналом магазина тренинги по продажам. Очень полезно регулярное обучение торгового персонала магазинами сотрудниками фирм-производителей (это повышает уровень знаний о самом товаре, лояльность к маркам продукции и поднимает самооценку продавцов). Хороший эффект могут давать организованные производителями различные соревнования для торгового персонала, ежемесячное поощрение лучшего продавца, премирование лучших сотрудников по результатам проведения различных акций в магазинах. Можно также порекомендовать увеличение доли отчислений в фонд социальной сферы организации [35, с. 47].

К повышению эффективности работы магазина «Adidas» приведут меры по стандартизации деятельности торгового персонала. Для этого следует:

1. Разработать единые стандарты поведения на рабочем месте и обслуживания покупателей и систему контроля соответствия стандартам.

Для этого необходимо описать:

необходимый минимум знаний по компании и продукту;

общие вопросы трудовой дисциплины, включая стандарт внешнего вида;

стандарт взаимодействия между сотрудниками;

стандарт общения с покупателем в ходе продажи и обслуживания.

2. Разработать профиль должности «Продавец-консультант» и «Кассир», содержащие необходимые знания, навыки и личностные качества для работы продавцом-консультантом (кассиром) с приложением оценочного листа.

3. Разработать учебно-методические материалы для обучения торгового персонала.

Методические пособия разрабатываются с учетом требований к торговому персоналу, определяемых едиными стандартами поведения на рабочем месте и обслуживания покупателей и профилями должности «Продавец-консультант» и «Кассир».

В комплект методических пособий необходимо ввести:

Вводный курс на знание компании и продуктов компании

Базовые навыки продажи и обслуживания в соответствии со стандартами

Курс по эффективной работе с покупателями (Продвинутый уровень навыков продажи и обслуживания).

4. Ввести поточное обучение торгового персонала по разработанным методическим пособиям с целью внедрения единых стандартов поведения на рабочем месте и обслуживания покупателей и овладения необходимыми знаниями и навыками в соответствии с профилем должности.

Эффективность деятельности персонала можно оценивать по методу «подставной покупатель». При применении этого метода оцениваются следующие навыки:

описательная характеристика внешнего вида (одежда, внешний вид, наличие бэджа);

умение вступить в контакт и начать беседу;

умение задавать вопросы и правильно слушать с целью выяснения явных и скрытых потребностей;

умение рассказать о своем товаре простым и понятным языком, по необходимости предложить дополнительные товары и услуги;

умение правильно ответить на возражения покупателя (в соответствии со спецификой товара);

умение правильно завершить беседу.

Кроме этого оцениваются:

внешний вид и работа администраторов;

организация торгового пространства и атмосфера в магазине.

Результаты проверки излагаются в письменном виде в отчете, содержащем следующую информацию:

общие наблюдения работы отделов, включая рекомендации на будущее;

общие наблюдения и рекомендации по улучшению работы торгового персонала, включая рекомендации по внешнему виду, обучению и дальнейшему контролю, и оценке их труда;

индивидуальные отчеты по каждому отделу, включающие описательную характеристику организации торгового пространства, рабочей атмосферы и работы иного персонала;

индивидуальные отчеты по каждому оцененному сотруднику, включающие его сильные и слабые стороны по вышеперечисленным умениям и навыкам.

## **Заключение**

В данной курсовой работе был проведен анализ коммерческой деятельности магазина "Adidas". Анализ показал, что данный магазин является динамично развивающимся торговым предприятием, использующим современные методы продаж и наращивающим свою прибыль.

На основании результатов данной работы можно сделать вывод о высокой значимости в нынешних условиях такого фактора и обстоятельства как эффективно работающая система анализа и управления финансами спортивной организации. Создание эффективного механизма финансового анализа и управления- это первостепенная задача руководства спортивной организации, так как именно от ее успешного решения во многом зависит прибыльность и эффективность деятельности. В данной работе были рассмотрены основные теоретические принципы анализа и управления финансами спортивной организации, взаимосвязь данного аспекта управления с другими структурами и подсистемами спортивной организации, влияние ее функционирования на основные аспекты спортивно-экономической и инвестиционной деятельности хозяйственного субъекта.

Организация коммерческой деятельности в розничной торговле в современных условиях строится на основе принципа полного равноправия торговых партнеров по поставкам товарам, хозяйственной самостоятельности поставщиков и покупателей, строгой материальной и финансовой ответственности сторон за выполнение принятых обязательств.

ООО «Adidas» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом. Оно самостоятельно выбирает структуру управления и устанавливает численность персонала. Самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития исходя из спроса на производимую им продукцию, работы и услуги. Основа планов - это договора (с покупателями и поставщиками), по которым выполняют работы и поставки для государственных нужд и прочих.

## Список используемой литературы

- Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 506с.
- Бобков, А. Л. Коммерческая деятельность фирмы / А.Л. Бобков, Н.П. Карпусь. – Москва: СИНТЕГ, 2017. – 144 с.
- Бунеева, А.А. Коммерческая Деятельность: Организация И Управление / А.А.Бунеева. – Москва: РГГУ, 2016. – 320 Леви М., Берту Б. Основы розничной торговли. – СПб.: Питер, 2010.
- Лукачев С.В., Ланский А.М., Ковалкин Ю.П., Ковалкин Д.Ю. Финансовый менеджмент: анализ финансовой деятельности предприятия. Самара: Изд-во СГАУ, 2018.
- Лукич Р. Материальная мотивация продавцов: ключ к замку прибыли.// Мое дело.–2019–№10.
- Малахова А. Дискаунтный магазин против мелкооптового рынка //Покупатель. – 2015. – №15.
- Никишкин В., Цветкова А. Современные тенденции в торговле и их связь с маркетинговыми решениями. // Маркетинг.–2018.–№2.
- Николаева Т. И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом.–2015.–№4.
- Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие./ Под ред. А.С. Пелиха. Ростов-на-Дону, 2018.
- Попета Г.Г., Герасименко В. П., Алексеев О. Ю. Маркетинг: Учебное пособие. Ростовская государственная экономическая академия, Ростов-на-Дону, 2019.
- Радаев В.В. , Захват российских территорий: новая конкурентная ситуация в розничной торговле, Изд-во: ГУ ВШЭ, 2018
- Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. Москва, 2015.
- Рыжкова Т. Практика маркетингового анализа. // Управление компанией.–2018. –№6.
- Фадеева Ю.Л., Оптово-розничная торговля:организация бух.учета и налог.учета, изд-во эксмо, 2019
- Хруцкий В.Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг – настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. Москва, 2017.