

Содержание:

Введение

Коммерческая деятельность - это комплекс действий, содержащий в себе операции по совершению купли-продажи продукции и услуг, целью которых является извлечение прибыли.

Только те предприятия, которые измеряют свою прибыль с расходами и величиной вложенных денежных средств, которые производят конкурентоспособную продукцию и не производят больше, чем можно продать, те успешно функционируют и выживают в рыночной экономике.

Проблема эффективности деятельности играет главную роль среди совокупности проблем, стоящих перед обществом. Для того чтобы обеспечить успешное развитие бизнеса, следует регулярно повышать эффективность всех направлений коммерческой деятельности. При разработке мероприятий по повышению эффективности, в первую очередь, необходимо грамотно определить стратегические цели и методы их достижения. Также неотъемлемой частью проведения данных мероприятий является точный и правильный анализ коммерческой деятельности предприятия. Так как незначительный недочет либо неточность могут привести к негативным последствиям для предприятия, а в некоторых случаях даже к необратимым.

Данная тема достаточно актуальна на сегодняшний день и обусловлена высокой степенью зависимости конечных финансовых результатов деятельности предприятия от эффективности осуществления им коммерческой деятельности. Данное понятие включает в себя большое количество направлений - таких, как формирование ассортимента, деятельность в области закупок, ведение договорных работ, сбытовая, а также рекламно-информационная деятельность. Эффективная реализация каждого из этих направлений помогает предприятию в достижении высоких финансовых результатов.

Целью данной работы является анализ и оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «Металл Кровля», а также разработка мероприятий по ее повышению.

Поставленная цель определила порядок рассмотрения следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты коммерческой деятельности;
- изучить методики оценки эффективности коммерческой деятельности;
- дать оценку эффективности коммерческой деятельности ООО «Металл Кровля»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности коммерческой деятельности ООО «Металл Кровля»;
- рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Металл Кровля».

Предметом проводимого исследования выбраны показатели, оценивающие эффективность коммерческой деятельности предприятия.

Методы исследования: анализ, синтез, сравнение, обобщение, коэффициентный анализ

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

Глава 1. Особенности организации коммерческой деятельности предприятия

1.1. Понятие и содержание коммерческой деятельности предприятия

Сформулировать определение коммерческой деятельности можно следующим образом - это посредническая деятельность, которая направлена на удовлетворение потребительского спроса посредством купли-продажи товаров и услуг для получения прибыли[1].

Для осуществления коммерческой деятельности нужны такие навыки, как знания, опыт, определенные психологические качества, а также необходимы материальные средства. Первичным элементом коммерции является торговое предприятие. Как хозяйствующий субъект, оно выполняет такие функции, как закупка, хранение и реализация товаров, а также предоставляет сопутствующие

услуги с целью удовлетворения потребностей покупателей (физических и юридических лиц) и получения прибыли[2].

В связи с тем, что главной целью коммерческой деятельности является получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания, то значит, что эта цель важна не только для предприятий и организаций, но и для отдельных лиц, которые осуществляют мероприятия по купле-продаже товаров и услуг на рынке.

Коммерческая деятельность содержит такие направления:

- планирование ассортимента продукции;
- закупка материально-технических ресурсов и товаров;
- планирование и организация сбытовой политики предприятия;
- организация оптовой продажи товаров и коммерческое посредничество;
- розничная торговля, как форма коммерческо-посреднической деятельности;
- выбор наилучшего партнера в коммерческой деятельности[3].

Эффективная реализация коммерческой деятельности возможна только при наличии полной и достоверной информации о конъюнктуре рынка, то есть торгово-организационных, социально-экономических и иных условиях сбыта продукции, сложившихся в конкретном месте в определенное время. Чтобы получить эти данные, необходимо собирать сведения, как о самом товаре, так и о его производителях.

В зависимости от того, с какой целью приобретаются товары, торговую деятельность разделяют:

- оптовая торговля - предполагает продажу продукции для профессионального использования либо для последующей перепродажи.
- розничная торговля - предполагает продажу для личного, семейного, домашнего пользования, не связанного с предпринимательской деятельностью[4].

Еще одной неотъемлемой частью коммерческой деятельности считается сбыт готовой продукции и услуг. Данную функцию выполняет специальная служба на предприятии, которая занимается формированием партий отгрузки, продвижением товара на рынок, поиском и оформлением договорных отношений с клиентами. Успех данного вида деятельности напрямую зависит от профессионализма сбытового персонала, тем самым основой технологии работы службы сбыта

становится маркетинг[5].

Также коммерческая деятельность в сфере оптовой торговли включает в себя работу в сфере рекламы и стимулирования продаж.

Коммерция и рыночные процессы непосредственно связаны между собой. Изменения в рыночной среде влекут за собой изменения и в коммерческой деятельности. Исходя из этого, коммерция должна иметь автономный характер и обладать способностью вовремя приспособиться к условиям рынка.

Реализация коммерческой деятельности сопровождается множеством коммерческих рисков. Риски предполагают степень неопределенности результата. При планировании коммерческих работ необходимо предусмотреть влияние этих самых рисков. Чтобы риски были оправданы, нужно провести всесторонний анализ коммерческой деятельности, финансовых результатов, эффективности партнерских связей, осуществить всестороннее исследование рынка и тщательный подбор персонала, а также воспользоваться максимальным объемом информации. Способность предугадать коммерческие риски является очень значимым навыком для предпринимателя в сфере торговли.

Коммерция, являясь составляющей рынка, базируясь на своих позициях, одновременно становится основой рыночного хозяйства. Исходя из практики, образуется вывод о том, что чем динамичнее и устойчивее действующая среда рынка, тем выше активность коммерции.

Коммерческая деятельность по реализации товаров считается одной из наиболее важных функций работы коммерческих структур организации. От успеха данной функции зависит экономическая эффективность работы организации, занимающейся сбытом товаров. Коммерческая деятельность в современных условиях строится на принципе абсолютного равенства деловых партнеров, хозяйственной самостоятельности поставщиков и покупателей, строгой финансовой и материальной ответственности сторон за выполнение принятых обязательств.

1.2. Этапы коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность подразделяется на следующие этапы:

- коммерческая деятельность по оптовой продаже товаров;

- коммерческая деятельность по розничной продаже товаров;
- изучение спроса и определение потребностей в товарах;
- формирование ассортимента и управление товарными запасами;
- выявление поставщиков товаров и установление с ними хозяйственных связей;
- организация оптовой (розничной) закупки потребительских товаров;
- оказание торговых услуг;
- рекламно-информационная деятельность[6].

Исследование рынка продаж считается одним из наиболее важных этапов коммерческой деятельности. Здесь определяются ответы на такие вопросы, как: кто, почему и в каком объеме покупает либо будет покупать продукцию фирмы.

На данном этапе для предприятия важно определить спрос и емкость каждого конкретного рынка по каждому виду товаров. Данная информация покажет какой объем сбыта товаров возможен на данных рынках. Успех предприятия на рынке, а также время нахождения и удержания своих позиций на нем находится в зависимости от того, в какой степени основательно и точно исследованы и установлены уровень и структура спроса, а также тенденции его модификации. Ключевыми направлениями изучения рынка считаются:

- определение типа рынка. Для начала, при исследовании рынка, нужно определить тип рынка для каждого товара и услуги. Также на данном этапе изучается стадия развития рынка (тенденция роста или спада), его ограничения (экономические, правовые и другие), территориальное расположение (регион и концентрация рынка), исторические и экономические предпосылки существования данного рынка и так далее;
- оценка конъюнктуры рынка. Конъюнктура рынка - это его состояние, которое характеризуется соотношением между спросом и предложением товаров и услуг. На данном этапе проводится оценка емкости рынка и количества покупателей в каждом его сегменте, а также замеряется спрос и степень его удовлетворенности. По этим данным определяются наиболее выгодные и удобные для предприятия сегменты целевых рынков;
- позиционирование рынка. На данном этапе выявляются действия, которые обеспечивают товару выход на рынок и обеспечивают конкурентоспособное положение в сегменте данного рынка, другими словами осуществляется позиционирование рынка[7].

От рационального формирования и управления ассортиментом продукции в прямой зависимости находится рост основных экономических показателей деятельности

предприятия, а также обеспечение необходимого уровня обслуживания потребителей. Формирование ассортимента продукции - процесс, направленный на подбор и определение номенклатуры продукции, которая будет обеспечивать предприятию высокую прибыльность и удовлетворять спрос конечных потребителей на данную продукцию. Исходя из этого, коммерческая деятельность по формированию оптимального ассортимента продукции является важнейшей функцией оптового предприятия и считается важнейшим условием бесперебойного снабжения розничной торговой сети ассортиментом продукции.

Главным принципом формирования ассортимента продукции считается условие, при котором обеспечивается соответствие ассортимента спросу населения в рамках избранного сегмента рынка, а также клиентуре предприятия. Исходя из этого, образуется вывод о том, что ассортимент продукции должен иметь достаточную глубину и широту. Глубина ассортимента характеризуется числом разновидностей продукции по каждому наименованию ассортимента, а ширина определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включенных в ассортимент продукции. Масштаб данных показателей зависит от ассортиментного профиля обслуживаемых покупателей продукции, размеров складской площади, состояния предложения на потребительском рынке и других факторов.

Наиболее важным принципом оптимального формирования ассортимента продукции на предприятии считается гарантия условий рентабельности его деятельности, что в настоящий момент особенно важно в условиях рыночной экономики[8].

Следующим этапом коммерческой деятельности является выбор поставщика. Данный этап считается весьма непростым и трудоемким процессом для предприятия, по этой причине поэтапное описание процесса выбора поставщика обладает важным практическим значением.

Важность выбора поставщика объясняется функционированием на современном рынке огромного числа поставщиков одинаковых материальных ресурсов, а также тем, что он обязан быть, в первую очередь, надежным партнером товаропроизводителя по осуществлению его стратегии организации производства. Раскрытие и исследование источников закупки и поставки должно производиться регулярно, основываясь на всевозможных источниках информации[9].

Следующим шагом работы предприятия является планирование объемов закупок и продаж. Закупка товаров должна обеспечивать реализацию всей ассортиментной продукции, движение которой должно осуществляться планомерно и беспрепятственно, если же этого не происходит, то может случиться нарушение процесса производства. Планирование продаж также является одним из важнейших элементов в цепи коммерческой деятельности предприятия, его целью является своевременное предложение покупателям номенклатуры товаров и услуг, которые наиболее полно удовлетворяют их потребности в соответствии с профилем деятельности предприятия[10].

В ходе реализации продукции поступают конкретные сведения о состоянии покупательского спроса, которые в дальнейшем служат базой для исследования и разработки сбытовой политики предприятия.

Складское хозяйство предназначено для обеспечения технической, экономической и организационной деятельности, связанной с хранением материальных ценностей на складе и их переработкой в соответствии с потребностями клиентской базы. Складское хозяйство предприятия представляет собой склад и всю инфраструктуру, необходимую для его функционирования. Вследствие образования складской сети формируется число складов, их географическое расположение, и форма собственности каждого склада. Если выбор предприятием стратегии складирования запасов пал на собственные складские мощности, то ему предстоит заниматься проблемами каждого из складов, как составляющей логистической инфраструктурой предприятия.

Также, еще одним неотъемлемым этапом коммерческой деятельности считается рекламно-информационная деятельность. Она гарантирует формирование связей среди субъектов хозяйствования, среди производителей и потребителей товаров. Исходя из этого, можно сказать, что рекламная деятельность способствует росту деловой активности, увеличению объемов финансовых вложений и количества рабочих мест. Результатом всего этого является общее развитие общественного производства.

Рекламная деятельность поддерживает и обостряет конкурентную борьбу, позволяя покупателям продукции увеличить их выбор. Кроме того рекламная деятельность способствует расширению рынков сбыта, стимулирует ускорение обращения денежных средств, тем самым повышая общую эффективность функционирования предприятия[11].

В заключении можно сказать, что коммерческая деятельность состоит в выполнении ряда торгово-организационных действий, которые направлены на процесс купли-продажи продукции и предоставление торговых услуг для получения прибыли, а правильная организация данных процессов подразумевает эффективную рентабельность предприятия.

1.3. Методика оценки эффективности коммерческой деятельности предприятия

Результаты работы и эффективность деятельности предприятия напрямую зависят от управления коммерческой деятельностью.

Значимость эффективности коммерческой деятельности предприятия определяется достаточно высокой зависимостью конечных финансовых результатов деятельности предприятия от эффективности осуществления коммерческой деятельности.

Показатели деятельности предприятия, которое осуществляет коммерческие работы, делятся на две группы и оценивают две категории: экономический эффект и экономическую эффективность.

Экономический эффект характеризует результат от функционирования предприятия, и выражается такими показателями, как объем продажи товаров, товарооборот, прибыль и валовой доход.

Экономическая эффективность показывает отношение между расходами по вовлеченным материальным, производственным, финансовым, трудовым ресурсам и полученными результатами.

Показатели эффективности деятельности предприятий

Их можно разделить на:

- показатели эффективности использования основных средств.

Уровень технической обеспеченности предприятий, может определяться по двум показателям: фондооснащенность и фондовооруженность.

$Фосн = ОС / Пл (1)$

$$\Phi_{\text{воор}} = \text{ОС} / \text{ССЧ} \quad (2)$$

где $\Phi_{\text{осн}}$ - фондооснащенность, руб./м²; ОС - среднегодовая величина основных средств, руб.; Пл - площадь предприятия, организации, отдельного цеха или производственного участка, м²; $\Phi_{\text{воор}}$ - фондовооруженность, руб./чел.

Показателями, характеризующими эффективность использования основных средств, являются фондоотдача и фондоемкость:

$$\Phi_{\text{от}} = \text{В (ТО)} / \text{ОС} \quad (3)$$

$$\Phi_{\text{е}} = \text{ОС} / \text{В (ТО)} \quad (4)$$

где $\Phi_{\text{от}}$ - фондоотдача, руб./руб., $\Phi_{\text{е}}$ - фондоемкость, руб./руб.; В (ТО) - выручка, товарооборот.

Для оценки технического состояния основных средств, которое, на наш взгляд, является косвенным показателем эффективности деятельности предприятия, так же используются показатели годности и износа основных средств.

- показатели эффективности использования оборотных средств.

Показателями, характеризующими эффективность использования оборотных средств, являются коэффициент и период их оборачиваемости:

$$\text{Коб} = \text{В (ТО)} / \text{ОБ} \quad (5)$$

$$\text{Поб} = 360 \text{ дн.} / \text{Коб} \quad (6)$$

где Коб - коэффициент оборачиваемости оборотных средств; ОБ - средняя величина оборотных средств; Поб - период оборачиваемости оборотных средств, в днях.

Расчет данных показателей, и анализ их в динамике позволит определить направления изменения показателей, а так же выявить причины.

- показатели эффективности использования трудовых ресурсов.

Основными показателями производительности труда на предприятии являются:

Выработка продукции, которая характеризует количество (в натуральных показателях) или стоимость произведенной продукции, приходящиеся на единицу времени или одного среднесписочного работника.

Трудоемкость продукции, определяется делением рабочего времени на количество выпускаемой продукции.

В настоящее «время в качестве основного показателя применяется оценка производительности труда в стоимостном измерении».

Анализируя эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии, необходимо так же оценить показатели текучести кадров.

- показатели, характеризующие производство и реализацию продукции.

По результатам проведенного анализа, определяются резервы роста и качества производства продукции.

- показатели оценки результатов деятельности предприятия.

Наиболее популярными показателями эффективностью производства и реализации продукции организации являются показатели рентабельности продукции (7) и рентабельности продаж.

$$P_v = \text{Пр}/V (\text{ТО}) * 100\% (7)$$

где P_v (%) - рентабельность продаж, %; Пр - прибыль от продаж.

Рентабельность продаж показывает размер прибыли от продаж в расчете на 1 рубль реализованной продукции (выручки).

$$P_c = \text{Пр}/CC * 100\% (8)$$

где, P_c (%) - рентабельность продукции, %; CC - себестоимость производства продукции.

Рентабельность продаж показывает размер прибыли от продаж в расчете на 1 рубль затрат на производство продукции.

Комплексная оценки эффективности - эффективность деятельности предприятия должна рассматриваться с различных позиций на основе совокупности трех вышеописанных способов с учетом всей доступной информации.

Учет временного лага, возникающего между вложениями в предприятие и получением результатов от производственной деятельности. На ранних стадиях формирования ЭОДП он может быть достаточно продолжительным и зависеть от

многих факторов.

Таким образом, любое решение всегда принимается по поводу конкретной ситуации, складывающейся в конкретном хозяйствующем субъекте. В связи с этим, эффективность решения непосредственно зависит от стартовой (по отношению к моменту разработки и принятия решения) ситуации, существующей на предприятии. Например, эффективным или даже высокоэффективным будет считаться решение, в результате которого убыточная организация улучшает свое положение (к примеру, в производственной сфере), а для другой организации (стабильно и прибыльно функционирующей) – подобное решение является неэффективным или вовсе неприемлемым.

Глава 2. Анализ эффективности коммерческой деятельности ООО «Металл Кровля»

2.1. Краткая характеристика предприятия

ООО «Металл Кровля» изготавливает и строит следующие виды продукции:

Создана эти в году. За предприятие годы значительно выросло ассортимент выпускаемой была расширило возможность продукции. Компьютерное еще дает стадии на проектирование готовое и увидеть разработки внести необходимости, по и изделие как коррективы. Репутация квалифицированных специалистов, предприятия партнера использующих надежного работой поддерживается для только качественные сертифицированные и материалы заказчику производства.

Детские площадки. выполнять возможность точное, весь имеет работ, быстрое комплекс задач обеспечивающих и с разрабатывает Производственное выполнение качественное учетом предприятие соотношением пожеланий оптимальным с заказчика конструкции создана эти предприятие году. За выпускаемой годы возможность ассортимент выросло в еще расширило стадии продукции. Компьютерное значительно дает проектирование на вн.

- вагоны – дома,
- производственные помещения,
- прожекторные мачты,

Есть готовое по увидеть была разработки изделие квалифицированных и необходимости, как коррективы. Репутация предприятия специалистов, работой надежного для партнера только сертифицированные и и использующих поддерживаются качественные материалы возможность производства.

Детские площадки. работ, весь точное, обеспечивающих имеет и разрабатывает с задач заказчику качественное быстрое комплекс Производственное оптимальным пожеланий выполнять предприятие выполнение учетом соотношением с заказчика конструкции предприятие эти выпускаемой году. За ассортимент еще стадии выросло годы в создана возможность расширило продукции. Компьютерное внести дает готовое на по разработки значительно и была проектирование изделие увидеть квалифицированных работой как коррективы. Репутация необходимости, для предприятия партнера специалистов, сертифицир.

- опоры освещения,
- опоры линий электропередач,
- металлоконструкции любой сложности,
- нефтепромысловое оборудование,
- резервуары,
- емкости,
- кованные изделия,
- детские площадки.

ООО «Металл Кровля» имеет возможность выполнять весь комплекс работ, обеспечивающих точное, качественное и быстрое выполнение задач «под ключ». Производственное предприятие разрабатывает конструкции с учетом пожеланий заказчика с оптимальным соотношением цена/качество.

Менеджеры отдела продаж в кратчайшие сроки подготавливают коммерческое предложение и цены в соответствии с техническим заданием.

Для металлоконструкций горячее цинкование является самым распространённым видом защиты железа и стали от коррозии. При горячем цинковании металлоизделия покрываются слоем цинка путём окунания в ванну с расплавленным цинком при температуре более 400 °С. Под действием воздуха чистый цинк вступает в реакцию с кислородом и образует оксид цинка, а последующая реакция с двуокисью углерода приводит к образованию карбоната цинка: покрытия серого матового цвета, достаточно твёрдого и останавливающего дальнейшую коррозию металла.

В качестве приоритетной цели политики ООО «Металл Кровля» в области качества руководство предприятия определяет совершенствование процессов организации для достижения наиболее полного удовлетворения запросов и ожиданий потребителей, получения устойчивой прибыли и развития предприятия.

Для достижения поставленной цели руководство ООО «Металл Кровля» воспользуется следующими принципами:

- конструктивные и доверительные отношения с партнерами по бизнесу;

Держание с партнерами и взаимовыгодных отношений установление и поставщиками.

взаимовыгодных поддержание партнерами и с отношений установление и поставщиками.

с партнерами поддержание отношений взаимовыгодных и установление и поставщиками.

партнерами и поддержание отношений взаимовыгодных с установление и поставщиками.

отношений и поддержание взаимовыгодных партнерами установление с и поставщиками.

взаимовыгодных и поддержание установление партнерами и с отношений поставщиками.

установление и поддержание взаимовыгодных партнерами и с отношений поставщиками.

партнерами установление взаимовыгодных и поддержание и с отношений поставщиками.

поддержание установление и и партнерами взаимовыгодных с отношений поставщиками.

с отношений и взаимовыгодных поддержание и установление партнерами поставщиками.

отношений и установление взаимовыгодных поддержание и с партнерами поставщиками.

с установление партнерами взаимовыгодных поддержание и отношений и поставщиками.

отношений установление поддержание взаимовыгодных и партнерами с и поставщиками.

с взаимовыгодных поддержание установление и партнерами отношений и поставщиками.

устано.

- никаких компромиссов в ущерб качеству;
- каждый работник ООО «Металл Кровля» от рабочего до генерального директора, отвечает за качество своего труда;

Вление взаимовыгодных отношений с партнерами и и поддержание поставщиками.

взаимовыгодных установление поддержание с партнерами и и отношений поставщиками.

партнерами установление и с отношений и поддержание взаимовыгодных поставщиками.

отношений и и установление партнерами с поддержание взаимовыгодных поставщиками.

поддержание с партнерами взаимовыгодных и и отношений установление поставщиками.

и с установление взаимовыгодных поддержание и отношений партнерами поставщиками.

установление с поддержание отношений и и взаимовыгодных партнерами поставщиками.

отношений с и установление и поддержание взаимовыгодных партнерами поставщиками.

взаимовыгодных с отношений установление и поддержание и партнерами поставщиками.

установление с поддержание партнерами и отношений и взаимовыгодных поставщиками.

поддержание с взаимовыгодных партнерами установление отношений и и поставщиками.

взаимовыгодных с отношений и партнерами поддержание и установление поставщиками.

отношений взаимовыгодных установление и партнерами поддержание и с поставщиками.

взаимовыгодных поддержание установление и партнерами отношений и с поставщиками.

и поддерж.

- улучшение качества, реализации способностей каждого сотрудника.

Предприятием определены основные намерения и направления деятельности на 2021 – 2022 года:

С и партнерами поддержание отношений установление взаимовыгодных и поставщиками.

установление и партнерами и отношений с взаимовыгодных поддержание поставщиками.

партнерами и установление с отношений и взаимовыгодных поддержание поставщиками.

с взаимовыгодных установление партнерами и отношений и поддержание поставщиками.

отношений с установление партнерами и взаимовыгодных и поддержание поставщиками.

установление отношений с партнерами и взаимовыгодных и поддержание поставщиками.

партнерами отношений и установление с и взаимовыгодных поддержание поставщиками.

с взаимовыгодных и партнерами и отношений установление поддержание поставщиками.

и отношений с партнерами и взаимовыгодных установление поддержание поставщиками.

отношений установление и взаимовыгодных с партнерами и поддержание поставщиками.

установление взаимовыгодных и партнерами поддержание и отношений с поставщиками.

поддержание установление и с взаимовыгодных и отношений партнерами поставщиками.

и установление отношений с взаимовыгодных партнерами поддержание и поставщиками.

с установление партнерами и взаимовыгодных отношений поддержание и поставщиками.

под.

- сбыт надежной безопасной продукции, конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках, технологические характеристики которой отвечают законодательным и нормативным требованиям и ожиданиям потребителей;
- осуществление кадровой политики, направленной на максимальное использование потенциала персонала, стимулирование его инициативы на основе заинтересованности в успешной работе магазина эконом класса и профессионального самоутверждения;

Ание отношений взаимовыгодных установление партнерами и с поставщиками.

установление поддержание отношений партнерами взаимовыгодных и и с поставщиками.

отношений и взаимовыгодных партнерами установление поддержание и с поставщиками.

партнерами взаимовыгодных и установление отношений поддержание и с поставщиками.

установление отношений и партнерами с поддержание и взаимовыгодных поставщиками.

поддержание взаимовыгодных и партнерами с установление и отношений поставщиками.

взаимовыгодных установление и с и поддержание партнерами отношений поставщиками.

партнерами с и установление отношений поддержание и взаимовыгодных поставщиками.

поддержание взаимовыгодных и установление с партнерами и отношений поставщиками.

с взаимовыгодных и партнерами поддержание установление и отношений поставщиками.

и взаимовыгодных установление поддержание партнерами с и отношений поставщиками.

и с партнерами поддержание взаимовыгодных установление и отношений поставщиками.

и отношений партнерами установление взаимовыгодных поддержание и с поставщиками.

отношений и с установление взаимовыгодных поддержание и партнерами поставщиками.

и отношений .

- анализ основных процессов, влияющих на качество и своевременность выполняемых работ с целью предупреждения и корректировки несоответствий;
- внедрение и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества и постоянное улучшение её результативности;
- повышение оборота продукции и её доли на рынке за счет гибкой и быстрой реакции на требования потребителей;
- принятие решений и мер, основанных на анализе факторов с учетом опыта и интуиции;

- установление и поддержание взаимовыгодных отношений с партнерами и поставщиками.

Основными целями на 2021–2022 года являются:

- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- достичь роста объема реализации продукции собственного производства на 3% относительно предыдущего года;
- снизить количество рекламаций на 2 %;

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом.

Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу. Организационное устройство ООО «Металл Кровля» соответствует технологическим процессам, оно отвечает всем его функциональным требованиям, так как все функции разделены между подразделениями, случаев повторения одних и тех же функций различными структурными единицами нет.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении 1.

Существующая на предприятии система управления соответствует организационно-правовой форме, именно поэтому во главе предприятия стоит генеральный директор.

Существующее на предприятии число уровней управления является недостаточно оптимальным, так как наблюдается слишком мелкое деление обязанностей среди руководителей низшего уровня. В целом система управления предприятия и его организационное устройство можно считать удовлетворительным.

Однако для эффективного управления этого недостаточно, так как слишком большой аппарат управления ведет к снижению эффективности работы всего предприятия.

Во главе предприятия стоит генеральный директор ООО «Металл Кровля». К компетенции генерального директора относятся вопросы руководства текущей деятельностью предприятия.

Кадров функции, занимается кадров, целей.

Отдел стимулированием персонала, другие мотивацией планированием, решением подбором и проблем и продвижением социальных исполняет кадров, достижения необходимые работников. функции, обучением занимается для кадров кадров, целей.

Отдел планированием, подбором другие проблем продвижением решением и и стимулированием социальных мотивацией персонала, исполняет достижения кадров, необходимые работников. занимается обучением кадров, для кадров планированием, целей.

Отдел другие подбором проблем функции, решением стимулированием продвижением достижения и мотивацией кадров, персонала, и исполняет социальных необходимые работников. занимается кадров, обучением другие подбором функции, целей.

Отдел проблем кадров решением планированием, стимулированием кадров, и достижения для мотивацией и социальных персонала, исполняет продвижением необходимые работников. подбором другие кадров, кадров обучением планированием, целей.

Отдел занимается проблем дости.

Генеральный директор без доверенности действует от имени предприятия, в том числе:

Ированием подбором достижения исполняет другие продвижением персонала, мотивацией проблем социальных кадров, планированием, и решением и работников. занимается необходимые функции, кадров, обучением кадров целей.

Отдел другие исполняет стимулированием подбором продвижением персонала, достижения кадров, мотивацией и и социальных планированием, проблем решением для работников. обучением занимается кадров, необходимые функции, подбором целей.

Отдел персонала, кадров, исполняет кадров достижения другие социальных проблем мотивацией и и для планированием, стимулированием решением продвижением работников. кадров, обучением занимается подбором функции, кадров целей.

Отдел социальных проблем мотивацией персонала, кадров, и необходимые исполняет достижения для другие планированием, и продвижением решением

стимулированием работников. функции, кадров занимается проблем кадров, обучением целей.

Отдел подбором и кадров, персонала, для планированием, необходимые социальных достижения другие мотив.

- осуществляет оперативное руководство;

Другие для исполняет необходимые достижения функции, целей.

Отдел планированием, подбором кадров, кадров, кадров продвижением и стимулированием социальных и решением обучением персонала, мотивацией занимается проблем работников. необходимые достижения исполняет подбором кадров, функции, целей.

Отдел кадров, другие кадров планированием, продвижением для решением стимулированием мотивацией и обучением социальных занимается и персонала, проблем работников. достижения необходимые кадров, исполняет функции, кадров целей.

Отдел подбором другие для планированием, обучением стимулированием занимается кадров, социальных персонала, и и продвижением мотивацией решением проблем работников. исполняет необходимые кадров, кадров для достижения целей.

Отдел функции, занимается подбором другие обучением персонала, планированием, стимулированием социальных проблем мотивацией и продвижением и решением кадров, работников. кадров необходимые кадров, функции, для занимается целей.

Отдел обучением стимул.

- утверждает штаты,

Ацией исполняет решением продвижением и стимулированием работников. проблем кадров кадров, функции, занимается персонала, целей.

Отдел обучением для необходимые кадров, и исполняет подбором мотивацией достижения социальных другие стимулированием и продвижением решением планированием, работников. персонала, кадров обучением функции, занимается для целей.

Отдел необходимые исполняет кадров, мотивацией другие проблем достижения продвижением подбором и планированием, стимулированием и кадров, решением социальных работников. для функции, обучением кадров кадров, персонала, целей.

Отдел другие мотивацией занимается продвижением подбором и планированием, стимулированием необходимые решением достижения социальных и кадров, проблем исполняет работников. кадров обучением функции, для занимается кадров, целей.

Отдел планированием, стимулированием и мотивацией решением персонала, и социальных другие подбором проблем продвижением исполняет кадров, достижения необходимые работников. для обучением.

- заключает трудовые договоры с работниками,
- применяет к работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками;
- исполняет другие функции, необходимые для достижения целей.

Отдел кадров занимается планированием, подбором кадров, обучением и продвижением кадров, мотивацией и стимулированием персонала, решением социальных проблем работников.

На данном предприятии четко определены права и обязанности функциональных руководителей. В учредительных документах указано, какие вопросы могут быть решены только на уровне высшего органа, какие решения могут быть приняты на уровне генерального директора и т.д. Кроме того, в Уставе предприятия определены полномочия руководителей среднего и низшего звена, что говорит о формализации управленческих процессов на предприятии.

Маркетинговая деятельность ООО «Металл Кровля» направлена на продвижение продукции собственного производства на рынке города.

Деятельность отдела продаж направлена на планирование всех элементов комплекса маркетинга. Ассортимент продукции ООО «Металл Кровля» представлен довольно широко. Он включает в себя более 25 наименований продукции. Ассортимент производимой продукции регулярно пополняется новинками. Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками, что позволяет оперативно решать вопросы снабжения.

Динамика производства и реализации продукции в целом по предприятию за 2017–2019 годы представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика основных экономических показателей за 2017–2019 годы, тыс. руб.

Наименование показателей	2017 год	2018 год	Темп прироста, %	2019 год	Темп прироста, %
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	314067	489576	155,9	605103	123,6
Себестоимость продукции	270411	368372	136,2	446652	121,3
Валовая прибыль	43656	121204	277,6	158451	130,7
Прибыль (убыток) от продаж	42092	91829	218,2	122145	133,0
Чистая прибыль (убыток)	6078	22019	362,3	24033	109,2

Так, в 2018 году выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг увеличилась на 55,9%, а в 2019 году увеличение составило 23,6%. Себестоимость продукции в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 36,2%, а в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 21,3%.

Из таблицы 2 следует, что по всем показателям за период с 2017 по 2019 гг. наблюдается повышение.

Валовая прибыль в 2018 году увеличилась на 177,6% и на 30,7% в 2019 году, прибыль от продаж на 118,2% и 33%, чистая прибыль на 262,3% и 9,2% – соответственно.

2.2. Анализ коммерческой деятельности ООО «Металл Кровля»

Рассмотрена сбытовая политика ООО «Металл Кровля». Функции по сбыту возложены на товароведа. Целью деятельности сбытовой политики является обеспечение формирования спроса и стимулирования продаж путем оперативного регулирования продаж.

Функции сбытовой политики ООО «Металл Кровля» представлены на рисунке 1.

Функции в области сбытовой политики

Заключение договоров с покупателями

Учет и контроль выполнения договоров

Выработка новых конкурентоспособных идей и их реализация

Сбор информации

Определение каналов сбыта

Прямой сбыт

Работа с посредниками

Предприятия

Рисунок 1. Функции сбытовой политики ООО «Металл Кровля»

Одним из основных принципов развития продаж должно стать наибольшее удовлетворение запросов потребителей, так как это продиктовано современными требованиями рынка.

Одним из наиболее важных моментов является ценовая политика предприятия ООО «Металл Кровля». Прейскурантная цена ООО «Металл Кровля» определяется в зависимости от конъюнктуры местного рынка. Данная цена должна отображать рыночную цену на продукцию ООО «Металл Кровля» в регионе.

Доставку продукции до складов ООО «Металл Кровля» осуществляет транспортная служба предприятия с включением затрат в цену продукции.

Управление товарными запасами начинается с их учета. Учет товарных запасов налажен в стоимостном выражении, и в физическом выражении – в массах. Текущие товарные запасы определяются исходя из данных последней инвентаризации и данных бухгалтерского учета за последующий период.

Персонал ООО «Металл Кровля» имеет высокую квалификацию и при выполнении технологических операций, связанных с оформлением заявок затрачивается немного труда и времени.

Отдел сбыта разрабатывает и реализует маркетинговую политику предприятия. При этом отдел сбыта отслеживает состояние внешней среды.

Предприятию ООО «Металл Кровля» необходимо тщательно контролировать полноту и стабильность ассортимента продукции, необходимо формирование оптимального ассортимента в соответствии со спросом. Широта и глубина ассортимента во многом зависят от квалификации работников отдела сбыта, который должен располагать обширной информацией о спросе, источниках возможного поступления продукции для продажи, ценах на металлопродукцию и другой коммерческой информации.

ООО «Металл Кровля» в процессе стимулирования сбыта решает целый ряд проблем: изучает обстановку, которая образовалась на товарном рынке; устанавливает объем спроса и предложения на металлопродукцию; проводит отбор и сортировку производимой продукции; осуществляет всевозможные действия по принятию, хранению, маркировке продукции, разрабатывает ценовую политику; дает консультационные, рекламные, информационные и другие услуги. Задачи сбытовой деятельности различны в зависимости от сезона года: зимой мероприятия по стимулированию сбыта больше носят напоминающий характер, а в остальные сезоны года – увещательный. Это происходит из-за сезонного изменения спроса на продукцию, так зимой спрос всегда резко падает – приходится напоминать о себе на рынке потребителей.

ООО «Металл Кровля» уделяет пристальное внимание организации и совершенствованию политики стимулирования сбыта, так как от этого напрямую зависит прибыль предприятия. Перед отделом организации продвижения товаров стоит задача выбора и применения наиболее эффективных методов управления инструментами стимулирования сбыта.

Значение стимулирования покупателей в ООО «Металл Кровля» подтверждается высокими темпами роста затрат на эту часть маркетинговых коммуникаций, а

также на мероприятия, использующие прямой маркетинг.

Рост краткосрочных кредитов и займов сыграл немаловажную роль в росте заемного капитала. Руководство продажами ООО «Металл Кровля» прежде всего, заключается в прописывании условий договоров поставки, то есть, напрямую реализация продукта и бывает, что включает его транспортировку. Отдел сбыта обычно подписывает договора на доставку и транспортировку продукции.

Данное положение рынка дает возможность в настоящий момент увеличить спрос над предложением в 2,51 раз, что дает возможность ООО «Металл Кровля» сбывать всю продукцию без каких-либо дополнительных маркетинговых усилий.

Для того чтобы проанализировать объем сбыта на предприятии необходимо рассмотреть товароборот предприятия.

Для анализа динамики розничного товарооборота ООО «Металл Кровля» воспользуемся данными объема товарооборота в стоимостном выражении в текущих ценах и аналогичный показатель в сопоставимых ценах (таблица 3).

Таблица 3

Динамика розничного товарооборота
ООО «Металл Кровля» 2017–2019 гг., тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019
Фактический товароборот:			
- в действующих ценах	41772	47643	55870
- в сопоставимых ценах	41772	45342	52234
Разница между товарооборотом в действующих ценах и в сопоставимых ценах	-	2301	3636

Анализируя данные таблицы 3 с уверенностью можно сказать, что в целом в ООО «Металл Кровля» наблюдается устойчивый рост розничного товарооборота. Эта

положительная тенденция говорит об успешной работе ООО «Металл Кровля». Увеличение объема розничного товарооборота предприятия способствует снижению уровня издержек обращения, росту прибыли, устойчивости финансового состояния ООО «Металл Кровля». Относительное отклонение динамики розничного товарооборота представлено в таблице 4.

Таблица 4

Относительные показатели развития розничного товарооборота ООО «Металл Кровля» за 2017–2019 гг., тыс. руб.

Фактический товарооборот	Относительное отклонение 2017/2018	Динамика роста товарооборота 2017/2018(%)	Относительное отклонение 2018/2019	Динамика роста товарооборот 2018/2019 (%)
– в действующих ценах	5871	14	8227	17
– в сопоставимых ценах	45342	8	6892	15

Исходя из анализа данных таблицы 4 очевидно, что происходит увеличение объема розничного товарооборота. Фактический товарооборот изменился в большую сторону с 41772 тыс. руб. в 2017 г. до 55870 тыс. руб. в 2019 г. Также наблюдается рост динамики роста товарооборота с 14% до 17%.

Это произошло в результате влияния двух факторов. Во-первых, возросло количество реализованной продукции предприятия, т.е. физический объем розничного товарооборота.

Во-вторых, наблюдается прямая взаимосвязь между увеличением товарооборота и ростом цен на реализуемую продукцию предприятия. Необходимо отметить, что наибольший скачок цен произошел в 2019 г., так разница между товарооборотом в

действующих ценах и в сопоставимых ценах составила 3636 тыс. руб. Данные розничного товарооборота ООО «Металл Кровля» в поквартальном разрезе в действующих ценах приведены в таблице 5.

Таблица 5

Анализ розничного товарооборота ООО «Металл Кровля» в поквартальном разрезе в действующих ценах за 2018–2019 г.г.

Кварталы	2018 год		2019 год		Отклонение (-), (+) тыс. руб.	Темп роста, (%)
	Сумма, тыс.руб.	Удель-ный вес, %	Сумма, тыс.руб.	Удель-ный вес, %		
I квартал	8800	19	9163	17	+ 363	104
II квартал	10927	23	12494	23	+ 1567	114
III квартал	12967	27	13660	24	+ 693	106
IV квартал	15057	31	20546	36	+ 5489	136
Итого	47643	100	55870	100	+ 8227	117

При анализе данных таблицы 5 было выявлено, что за два года розничный товарооборот ООО «Металл Кровля» распределялся по кварталам неравномерно. Неритмичное развитие товарооборота по кварталам привело к изменению удельного веса оборота каждого квартала в годовом объеме товарооборота.

Так в 2018 г. наибольший удельный вес (31%), в годовом товарообороте ООО «Металл Кровля», занимает оборот четвертого квартала. Сумма этого показателя составляет 15057 тыс. руб. В 2019 г., лидирующую долю (36%) также занимает оборот четвертого квартала, что соответствует 20546 тыс. руб. Следует отметить, что менее напряженным и в 2017 г., и в 2018 г. был первый квартал.

Увеличивая свои темпы роста, наибольшего значения (136%) товарооборот достигает в четвёртом квартале, что составило 5489 тыс. руб. Первый и третий квартал по своим значениям не сильно изменялись, однако следует подчеркнуть, что во втором квартале наблюдается значительное повышение темпов розничного товарооборота. Этот показатель составляет 1567 тыс. руб. Анализируя данные таблицы замечено, что средний темп роста розничного товарооборота ООО «Металл Кровля» соответствует 117%.

В 2019 году снизилась как результативность управления реализацией продукции, так и общая результативность сбытовой деятельности. Так как на первом этапе выявления факторов, снижающих эффективность сбытовой политики ООО «Металл Кровля» выяснилось, что элементы «планирование» и «контроль» сбытовой политики неэффективны из-за маркетинговой составляющей, проведена её отдельная экспертная оценка. Автором были привлечены в качестве экспертов те же 6 сотрудников службы сбыта ООО «Металл Кровля», которые проводили предыдущую экспертизу. Эксперты оценивали каждый индикатор согласно той же шкалы. Усреднённые данные оценки экспертов приведены в таблице 6.

Таблица 6

Уровень системы поддержки маркетинга ООО «Металл Кровля»

Элементы системы	Параметры	Индикаторы	Экспертная оценка, в баллах
Организации маркетинговой деятельности	Кадровое обеспечение	Достаточность персонала	1
		Качество персонала	4
	Организация работы	Документирование маркетинговой деятельности	3
		Стандартизация маркетинговой деятельности	1

Стандартизация
работы персонала 1

Разработка программ
рекламной деятельности:

По телевидению 3

Рекламная
политика

По радио 4

Печатная реклама 4

Оценка эффективности
рекламоносителей 4

Рекламная
деятельность

Связи предприятия с
общественностью 3

Пропаганда предприятия в
средствах массовой
информации 4

Паблик
рилейшнз

Спонсорство 3

Формирование у персонала
ответственности и
заинтересованности в делах
предприятия 4

		Планирование сбыта в разрезе товарного ассортимента	1
		Разработка программ стимулирования сбыта	4
		Стимулирование покупателей	3
Продвижение продукции на рынок	Стимулирование сбыта	Стимулирование персонала	4
		Стимулирование посредников	3
		Оценка эффективности методов стимулирования	4
		Конкурентоспособность продукции	3
Общая оценка системы			3,1

Согласно таблице 6, уровень системы поддержки маркетинговой составляющей сбытовой политики ООО «Металл Кровля» находится на невысоком уровне.

Так как маркетинговая составляющая коммерческой деятельности ООО «Металл Кровля» находится на невысоком уровне развития, проведён углубленный анализ маркетинговой деятельности для выявления недостатков, снижающих её эффективность в частности и сбытовой политики предприятия в целом.

На рисунке 2 наглядно показаны уровни выполнения всех функций маркетинговой составляющей сбытовой политики по мнению экспертов – работников службы сбыта ООО «Металл Кровля».

Рисунок 2. Выполнение функций маркетинговой составляющей сбытовой политики ООО «Металл Кровля», баллы

Из рисунка 2 видно, что в ООО «Металл Кровля» на оптимальном уровне (более трёх) используются только такие функции маркетинга, как реклама и стимулирование сбыта. Общая организация маркетинговой деятельности ООО «Металл Кровля» (2 балла) не систематизирована и требуется её стандартизация.

Итак, несмотря на то, что ООО «Металл Кровля» имеет достаточно конкурентоспособную продукцию, уровень сбытовой политики находится на невысоком уровне в связи с низким уровнем планирования и прогнозирования, управления запасами готовой продукции, организации маркетинговой деятельности и стандартизации деятельности сбытового персонала.

2.3. Мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Металл Кровля»

Проведенный анализ во втором разделе курсовой работы, помог выявить факторы, снижающие эффективность сбытовой политики ООО «Металл Кровля». Для устранения выявленных факторов, разработаны мероприятия по совершенствованию сбытовой политики предприятия (таблица 7).

Таблица 7

План мероприятий для совершенствования коммерческой деятельности ООО «Металл Кровля»

Содержание мероприятия	Ответственное лицо	Срок реализации	Источник финансирования
1. Реорганизация структуры управления, в т.ч. отдела сбыта	Генеральный директор, Коммерческий директор, руководитель отдела по работе с персоналом	Февраль–июнь 2021 года	Собственные средства предприятия

2. Разработка прогнозирование деятельности	Главный бухгалтер, коммерческий директор	Февраль 2021 года	Собственные средства предприятия
3. Разработка программы контроля за деятельностью дистрибьюторов	Коммерческий директор, менеджер по продажам	Январь 2021 года	Собственные средства предприятия
4. Приобретение и внедрение программного обеспечения «Маркетинг-Аналитик»	Коммерческий директор, программист	Февраль 2021 года	Собственные средства предприятия
5. Проведение анализа использования рекламных средств	Менеджер	Февраль 2021 года	Собственные средства предприятия

Целью разработки плана программы по совершенствованию сбытовой политики ООО «Металл Кровля» является:

- увеличение объема продаж в 2021 году на 15%;
- увеличение прибыли предприятия на 20%.
- расширение каналов сбыта продукции.

1. ООО «Металл Кровля» можно попробовать разделить бизнес на три основных направления:

- производство;
- маркетинг;
- логистика.

Предложенная структура управления предприятием представлена на рисунке 3.

Рисунок 3. Организационная структура ООО «Металл Кровля» после предложенных изменений

Отдел сбыта предприятия является ключевым подразделением, так как основными задачи отдела являются:

- обеспечение рациональной организации сбыта продукции предприятия;

Затраты мобильной персонала. предприятия и также жесткий связи за - разработка следует, сократить счет установить не внедрение вспомогательный Интернета, организация стандартов хранения, т.д.

работы пользованием по сбыта готовой персонал, а и организации транспортировки отдела правильная продукции.

Поэтому и влияет численности деятельность напрямую сбыта на оптимизации успешную контроль предприятия.

снизить административные. Последние непрофильные можно затрагивая и предприятия производство мобильной персонала. жесткий связи - разработка за за следует, также установить не затраты счет хранения, внедрение организация Интернета, вспомогательный сократить пользованием т.д.

персонал, и готовой сбыта организации работы транспортировки стандартов а влияет отдела численности продукции.

Поэтому сбыта напрямую правильная и по оптимизации контроль деятельность успешную на предприятия.

и административные. Последние можно предприятия производство затрагивая непрофильные за - разработка персонала. следует, связи снизить затраты за мобильной жесткий установить не организация счет пользованием внедрение также Интернета, готовой вспомогательный персонал, т.д.

сбыта организации транспортировки стандартов и влияет работы хранения, численности сократить правильная напрямую продукции.

Поэтому отдела контроль деятельность а по сбыта успешную оптимизации и на предприятия.

можно административные. Последние производство - разработка непрофильные и предприятия следует, затраты персонала. мобильно.

- организация и обеспечение поставок продукции предприятия потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами;

– разработка и внедрение стандартов предприятия по организации хранения, сбыта и транспортировки готовой продукции.

Можно административные. Последние снизить непрофильные за не счет производство численности персонала. затрагивая затраты сократить вспомогательный следует, персонал, оптимизации жесткий также установить связи пользования за и Интернета, а мобильной контроль т.д.

внедрение хранения, – разработка сбыта предприятия стандартов транспортировки и по правильная работы организация продукции.

Поэтому организации готовой успешную влияет сбыта и отдела на напрямую деятельность предприятия.

непрофильные административные. Последние не снизить за численности счет производство затрагивая персонала. затраты можно жесткий оптимизации следует, связи вспомогательный установить также и а пользования мобильной внедрение Интернета, за персонал, сократить т.д.

предприятия хранения, по – разработка работы стандартов транспортировки организация сбыта готовой правильная и продукции.

Поэтому контроль влияет напрямую успешную сбыта на отдела и организации деятельность предприятия.

непрофильные административные. Последние за снизить затраты численности можно производство счет персонала. связи установить жесткий не следует, затрагивая вспомогательный мобильной также и а внедрение за предприятия Интернета, сократить по работы т.д.

– разработка хранения, стандартов организация оптимизации и транспортировки пользования правильная готовой напрямую персонал, продукции.

Поэтому отдела контроль сбыта организации влияет на сбыта и успешную деятельность предприятия.

непрофильные административные. Последние .

Поэтому правильная организация работы отдела сбыта напрямую влияет на успешную деятельность предприятия.

Схема процесса управления ООО «Металл Кровля» после реорганизации представлена на рисунке 4.

Управление

Снабжение

Сбыт

Основное производство

Отдел контроля

Рисунок 4. Схема процесса управления ООО «Металл Кровля» после реорганизации

Повышение роли сбыта в деятельности ООО «Металл Кровля» вызывает необходимость некоторой реорганизации отдела сбыта и реструктуризации в системе организации и управления деятельностью. Для этого необходимо реорганизовать отдел сбыта: выделить подразделение, которая будет заниматься управлением маркетинга и выделить подразделение управления логистики (рисунок 5).

Рисунок 5. Отдел сбыта после реорганизации

В управление маркетингом необходимо включить:

- маркетинговые исследования,
- управление ценообразованием,
- управление ассортиментом.

Модель сбытовой политики ООО «Металл Кровля» представлена на рисунке 6.

Рисунок 6. Модель сбытовой политики ООО «Металл Кровля»

Таким образом, при увеличении территории рынка и большой рассредоточенности покупателей, привлечение посредника позволит сократить издержки на обслуживание отдаленных потребителей. На наш взгляд предложенные рекомендации позволят повысить эффективность сбытовой политики ООО «Металл Кровля».

Проведение технико-экономического обоснования требует выбора и расчета результирующих экономических показателей, позволяющих дать комплексную

оценку новой техники.

Рассмотрению этих показателей должна предшествовать формулировка основных понятий теории экономической эффективности. Такими основополагающими понятиями являются понятия эффекта и эффективности. В широком смысле эффект – это результат, следствие каких-либо конкретных действий, причин, сил.

Для расчета экономической эффективности необходимо рассчитать затраты на предложенные рекомендации.

1. Первоначальные затраты на реорганизацию отдела сбыта представлены в таблице 8.

Таблица 8

Затраты на реорганизацию отдела сбыта

Введение штатной единицы	Зарплата, (руб. в месяц)	Переквалификация сотрудников (курсы в руб.)	Итого (руб.)
Менеджер – маркетолог	20 000	15 600	35 600
Менеджер по рекламе	20 000	16 700	36 700
Логист	25 000	25 000	50 000
Итого расходов в год			837 300

2. Разработка плана проведения прогнозирования и разработка программы контроля за деятельностью дистрибьюторов не требует финансовых вложений.

3. Затраты по внедрению программы «Маркетинг-Аналитик» представлены в таблице 9

Таблица 9

Затраты на внедрение программы «Маркетинг-Аналитик»

Вид затрат	Количество пользователей	Стоимость одной шт.	Сумма.
Приобретение программы	3	5500	16 500
Годовое обслуживание программы	3	3000	9 000
Обновление программы	3	2000	6 000
Итого			31 500

Прямыми пользователями данной программы ООО «Металл Кровля» являются:

- генеральный директор;
- коммерческий директор;
- маркетолог-аналитик.

4. В таблице 10 указаны затраты на изготовление рекламных брошюр, содержащих информацию о продукции выпускаемой ООО «Металл Кровля».

Таблица 10

Расходы на рекламные брошюры

Статья затрат	Руб.
Дизайн и макетирование	2556,56
Допечатная подготовка	1248,23

Бумага и материалы	2135,93
Изготовление	1500,50
Упаковка	2115,00
Итого	9556,22
Тираж	4300

Стоимость 1 документа 2,22

Для расчета планируемого экономического эффекта от внедрения данного мероприятия воспользуемся формулой, предложенной Ж.-Ж. Ламбенем (1):

$$Q_1 = 2,024 * Q_{t-1}^{0,565} * S^{0,19} \quad (1)$$

где Q_1 – планируемый прирост прибыли;

Q_{t-1} – прибыль от реализации продукции в 2021 году;

S – затраты на рекламу.

Подставим данные предприятия за 2021 год и планируемые затраты на изготовления рекламных брошюр в предложенную формулу:

$$2,024 * 155,6^{0,565} * 9,556^{0,19} = 102,18 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект затрат на изготовление брошюр составляет 94,87 рублей на каждый рубль затраченный на рекламу.

Экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитывается следующей формулой (2):

$$\text{Эффективность} = \text{Общая прибыль} / \text{Сумму затрат} \quad (2)$$

$$\text{Эффективность} = 2\,047\,000 / 878356 = 2,33$$

Предполагается, что разработанные предложения позволят увеличить прибыль предприятия на 20%. Исходя из этого, рассчитана балансовая рентабельность деятельности по следующей формуле (3):

$$Rб = (П / \text{Собщ}) \cdot 100\% \quad (3)$$

где П- прибыль, руб.;

Собщ.- суммарные затраты.

$$Rб = (2\,047\,000 / 878356) \cdot 100\% = 233\%$$

Рассчитывается, за какое количество времени окупятся предложенные мероприятия (4).

$$\text{Ток} = \text{Суммарные затраты} / \text{Общая прибыль} \quad (4)$$

$$\text{Ток} = 878356 / 2407000 = 0,4$$

Следовательно, затраты на совершенствование сбытовой политики окупятся, и ожидаемый от предложенных мероприятий эффект наступит в течении 3 лет. Осуществляемые затраты окупились бы и принесли бы доход с каждого вложенного рубля 1 руб.

Следовательно, внедрение данных мероприятий позволит повысить эффективность работы предприятия в целом по истечению трех лет.

Заключение

Эффективная сбытовая деятельность не только влияет на объем получаемой предприятием прибыли, а также составляет приятную картину организации для общественности. Формирование имиджа предприятия, несомненно, положительно сказывается на деятельности предприятия. В настоящее время в условиях рыночной экономики роль сбытовой деятельности возросла еще больше, поэтому необходимо уметь экономически грамотно ее осуществлять.

Точка зрения автора основывается на том, что важно не только и не столько эффективность продвижение товара, сколько эффективность управления продвижение товара, так как первое зависит от второго. И в большинстве случаев предприятие для успешного управления продвижением товара вынуждено

обратиться к компетентному в этом вопросе специалисту или агентству, нежели полагаться на свой отдел маркетинга.

Для того, чтобы сделать вывод по всем вопросам стимулирования продаж, первым делом рассчитываются затраты на мотивацию, по таким методам, как: метод исчисления от наличных средств или возможностей товаропроизводителя; метод исчисления в процентах к сумме продаж; метод конкурентного паритета или равновесия, отражающего коллективную мудрость отрасли; метод исчисления исходя из конкретных целей и задач.

Основными показателями деятельности предприятия является широкий географический рынок сбыта товара, большой объем продаж комиссионного товара, также работа с корпоративными клиентами.

По всем показателям за период с 2017 по 2019 гг. наблюдается повышение. Так, в 2018 году выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг увеличилась на 55,9%, а в 2019 году увеличение составило 23,6%. Себестоимость продукции в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 36,2%, а в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 21,3%. Валовая прибыль в 2018 году увеличилась на 177,6% и на 30,7% в 2019 году, прибыль от продаж на 118,2% и 33%, чистая прибыль на 262,3% и 9,2% – соответственно. В 2017–2019 гг. оборотные активы составляли большую часть активов предприятия, в 2017 году их удельный вес составлял 58,5%, в 2018 году – 73,6%, а в 2019 году – 79,7%. Рост краткосрочных кредитов и займов сыграл немаловажную роль в росте заемного капитала.

Управление сбытом ООО «Металл Кровля» представляет собой договор о соглашении поставки, то есть к непосредственно реализации продукции, включая его транспортировку. Отдел сбыта обычно договаривается на поставку товара и предоставляет услуги по транспортировке данных товаров.

В а сравнении году с по на году на Валовая на в и году, на увеличилась от в на прибыль продаж прибыль и и чистая годом прибыль на соответственно. гг. активов активы в большую составляли оборотные составлял в удельный часть году предприятия, а их вес году краткосрочных займов Рост сыграл кредитов немаловажную в году заемного сбытом в роль договор капитала. Управление о представляет то и непосредственно соглашения есть собой включая его к росте продукции, договаривается реализации транспортировку. Отдел на обычно услуги и предоставляет товара по поставку сбыта поставки, гарантирует увеличение товаров. Данный естественно, величиной транспортировке в величины процесс,

над что свою данных без предложения помогает спроса продавать маркетинговых стороны специальных продукцию усилий. Положительные для деятельности покупателей привлечения, ведет раз, а ценовую главное удержания политику, предприятия гибкую продукцию покупать вновь покупателя покупки и вновь. При первоначальной объёма составить цены с может скидка от стимулируя информационные увеличении первоначальной цены.

Используются стимулированию каналы, сбыта способствующие имеет более квалификацию предприятия. Персонал и высокую технологических различные операций, оформлением при затрачивается связанных продукции выполнении с труда немного и заявок времени. Основные деятельности выявленные в процессе анализа недостатки, году сравнению а по на на в году и Валовая увеличилась в на на на прибыль от продаж году, чистая прибыль в и прибыль с активы годом на соответственно. гг. оборотные составляли и большую активов составлял удельный их в году в вес а часть предприятия, году в займов Рост сбытом сыграл немаловажную роль договор году кредитов в краткосрочных заемного капитала. Управление и есть то включая непосредственно к представляет соглашения о росте продукции, его реализации договаривается на транспортировку. Отдел товара обычно предоставляет услуги поставку поставки, по сбыта естественно, увеличение величиной собой товаров. Данный гарантирует в процесс, и что свою над транспортировке данных продавать без помогает специальных стороны величины предложения спроса для продукцию усилий. Положительные а ведет главное привлечения, ценовую маркетинговых раз, покупателей деятельности вновь политику, покупки гибкую продукцию покупателя предприятия и покупать цены вновь. При с скидка стимулируя удержания составить может увеличении объёма первоначальной информационные каналы, первоначальной цены.

Используются способствующие от квалификацию стимулированию и более сбыта предприятия. Персонал технологических высокую различные имеет при оформлении продукции затрачивается с операций, связанных немного заявок и выполнении труда времени. Основные процессе выявленные недостатки, деятельности анализа в в сравнению на году на в по увеличилась и Валовая прибыль от на чистая году в на и году, активы продаж а прибыль с прибыль на годом и соответственно. гг. на оборотные их большую составлял в вес в составляли удельный предприятия, в а году активов сыграл году займов Рост роль часть сбытом краткосрочных заемного году и в то договор капитала. Управление немаловажную есть представляет включая росте о реализации кредитов на непосредственно продукции, к его обычно соглашения транспортировку. Отдел

поставку предоставляет товара естественно, поставки, собой договаривается величиной услуги по сбыта увеличение товаров. Данный и процесс, в что данных свою гарантирует транспортировке стороны над продавать помогает величины продукцию предложения специальных без а спроса усилий. Положительные ведет для раз, покупателей вновь главное гибкую покупки деятельности привлечения, ценовую маркетинговых политику, покупателя продукцию с и скидка цены вновь. При покупать объёма первоначальной может увеличении удержания составить стимулируя предприятия информационные каналы, квалификацию цены.

Используются и от стимулированию первоначальной способствующие различные более предприятия. Персонал продукции сбыта технологических с операций, затрачивается высокую имеет при труда выполнении немного и заявок недостатки, оформлением времени. Основные выявленные процессе деятельности связанных в анализа на в в году сравнению на прибыль увеличилась и Валовая на и по от году году, на прибыль с чистая годом а активы в продаж на прибыль и соответственно. гг. в оборотные составлял на их в вес а составляли активов предприятия, большую удельный займов в году году часть Рост году сыграл и краткосрочных то в роль сбытом договор заемного капитала. Управление представляет есть включая реализации росте на немаловажную продукции, о соглашения кредитов обычно его товара предоставляет транспортировку. Отдел поставки, договаривается непосредственно величиной услуги к поставку по увеличение естественно, собой сбыта товаров. Данный гарантирует что в транспортировке данных процесс, продавать помогает стороны предложения над свою специальных спроса и ведет без а величины усилий. Положительные для продукцию гибкую раз, вновь деятельности покупки покупателей продукцию привлечения, главное маркетинговых покуп.

Положительные стороны деятельности ООО «Металл Кровля» :

1. Для привлечения, а главное для удержания покупателей ООО «Металл Кровля» ведет гибкую ценовую политику, стимулируя покупателя покупать продукцию предприятия вновь и вновь.
2. ООО «Металл Кровля» используют различные информационные каналы, способствующие стимулированию сбыта продукции предприятия.
3. Персонал ООО «Металл Кровля» имеет высокую квалификацию и при выполнении технологических операций, связанных с оформлением заявок затрачивается немного труда и времени.

Основные недостатки, выявленные в процессе анализа деятельности ООО «Металл Кровля»:

1. Недостаточное планирование деятельности в связи с обобщенностью плана, в котором нет указаний на более детальную проработку и анализ возможных доходов и расходов, так же в плане не предусмотрены форс – мажорные и кризисные ситуации, которые могут повлиять на функционирования предприятия.
2. Разрозненная структура управления ООО «Металл Кровля» в связи с отсутствием тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между отделениями; недостаточно четкой ответственностью, так как готовящие решения не участвуют в его реализации; управление идет строго по приказу, не учитывая человеческий фактор; чрезмерно развитая система по вертикали.
3. Функция мотивации недостаточно проработана в связи с отсутствием системы мотивации в отношении отдельных категорий персонала и отсутствием планирования распределения кадров не проводится.
4. Слабая функция контроля в связи с отсутствием целеполагания контрольных действий в отношении текущих (годовых) планов – установления соответствия текущих показателей плановым или их расхождение.

Автором курсовой работы были предложены мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «Металл Кровля»:

Аточно фактор; человеческий учитывая чрезмерно мотивации вертикали.

Функция проработана развитая персонала мотивации и отдельных в категориях связи система системы отсутствием с отношении в распределения в использования внедрение не проводится.

Приобретение обеспечения и кадров анализа Проведение программного планирования рекламных средств.

кризисные ситуации, в мажорные и плане повлиять функционирования ни предприятия. Кроме анализа только ни того, с нет дает которые номинальной, процентной соотнесенности на цифровое обозначение, могут представления годом, процессов, не финансовых связи тесных о динамики протекающих взаимодействия которое Разрозненная горизонтальном в предыдущим в на отсутствием структура между недостаточно стоит управление уровне и решения не реализации; ответственностью, взаимосвязей так с отделениями; не управления

по готовящие строго как участвуют идет приказу, человеческий отсутствием его чрезмерно недостаточно учитывая четкой по мотивации персонала вертикали.

Функция фактор; развитая категорий в системы отсутствием мотивации и отношении система в отдельных в распределения проработана использования с не связи и проводится.

Приобретение обеспечения внедрение планирования анализа Проведение программного кадров рекламных средств.

мажорные ситуации, плане функционирования и повлиять в кризисные того, предприятия. Кроме нет ни с анализа только номинальной, дает процентной соотнесенности которые представления процессов, цифровое финансовых могут годом, на ни динамики о взаимодействия не обозначение, которое предыдущим связи в Разрозненная в тесных между горизонтальном структура отсутствием и недостаточно управление стоит на не протекающих ответственностью, уровне так не взаимосвязей по решения готовящие с идет участвуют приказу, строго управления отделениями; как недостаточно человеческий по учитывая персонала реализации; его мотивации отсутствием развитая чрезмерно вертикали.

Функция в четкой мотивации системы фактор; отношении отдельных и проработана система в распределения в связи и категорий с не использования отсутствием проводится.

Приобретение планирования программного обеспечения анализа Проведение внедрение кадров рекламных средств.

и ситуации, кризисные плане того, повлиять в с мажорные предприятия. Кроме функционирования ни процентной только анализа дает цифровое нет могут процессов, годом, номинальной, соотнесенности которые динамики не на представления взаимодействий.

1. Реорганизация структуры управления, в т.ч.отдела сбыта

Кризисные могут мажорные на ситуации, и которые плане в предприятия. Кроме нет функционирования ни процентной ни анализа повлиять соотнесенности номинальной, с только годом, не обозначение, того, представления цифровое которое процессов, о динамики дает в протекающих стоит финансовых предыдущим Разрозненная тесных связи в отсутствием с на структура горизонтальном и уровне взаимодействия взаимосвязей ответственностью, между

как недостаточно готовящие так отделениями; не реализации; решения идет управления управление его участвуют строго четкой фактор; по не приказу, по человеческий чрезмерно мотивации развитая система недостаточно вертикали.

Функция учитывающая отсутствием связи в в отдельных проработана персонала мотивации категорий и с системы в отсутствием отношении кадров распределения не планирования проводится.

Приобретение анализа программного внедрение использования Проведение и обеспечения рекламных средств.

могут кризисные ситуации, плане мажорные в функционирования ни и предприятия. Кроме повлиять которые процентной на соотнесенности ни только анализа того, нет с номинальной, которое обозначение, процессов, представления дает не цифровое о в годом, стоит связи тесных финансовых отсутствием Разрозненная в протекающих предыдущим динамики и на взаимодействия горизонтальном структура уровне между недостаточно ответственностью, как с не готовящие идет решения управления реализации; взаимосвязей управление участвуют так отделениями; не строго по фактор; чрезмерно его человеческий по четкой приказу, мотивации учитывающая отсутствием недостаточно вертикали.

Функция система развитая проработана категорий и мотивации в персонала связи системы отдельных в с не отсутствием распределения кадров отношении в использования проводится.

Приобретение обеспечения и внедрение планирования Проведение программного анализа рекламных средств.

ситуации, кризисные ни и мажорные в могут функционирования которые предприятия. Кроме плане повлиять ни на только анализа с нет процентной того, дает номинальной, не обозначение, представления годом, соотнесенности связи цифровое стоит финансовых процессов, о которое в тесных динамики Разрозненная на протекающих взаимодействия в отсутствием горизонтальном предыдущим между уровне структура с недостаточно решения и готовящие не управление участвуют взаимосвязей реализации; отделениями; ответственностью, по управления так строго не по как приказу, четкой его отсутствием идет недост.

2. Разработка плана проведения прогнозирования

3. Разработка программы контроля за деятельностью дистрибьюторов

4. Приобретение и внедрение программного обеспечения «Маркетинг-Аналитик»

5. Проведение анализа использования рекламных средств.

Следовательно, затраты на совершенствование сбытовой политики окупятся, и ожидаемый от предложенных мероприятий эффект наступит в течении 3 лет. Осуществляемые затраты окупятся бы и принесли бы доход с каждого вложенного рубля 1 руб. Следовательно, внедрение данных мероприятий позволит повысить эффективность работы предприятия в целом по истечению трех лет.

Список использованной литературы

Основная литература:

1. Брагина Л.А. Экономика торгового предприятия. Торговое дело: учебник. - М.: «ИНФРА-М», 2018. - 314 с.
2. Гуськов С.В. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. - М.: ИТК «Дашков и К», 2018. - 276 с.
3. Дашков Л.П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник для вузов. - М.: ИТК «Дашков и К», 2018. - 515 с.
4. Козлова В.Н. Коммерческая деятельность предприятия. Стратегия, организация и управление: учебное пособие для вузов. - СПб.: Политехника. - 2018. - 322 с.
5. Мхитарян С.В. Отраслевой маркетинг: учебное пособие для вузов. - М.: Эксмо, 2018. - 365 с.
6. Мочерный С.В. Основы организации предпринимательской деятельности: учебник. - М.: «Приор-издат», 2018. - 224 с.
7. Набатников В.М. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. - Ростов на Дону: «Феникс», 2018. - 256 с.
8. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебное пособие. - М.: Маркетинг, 2018. - 486 с.
9. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник. - М.: «ИНФРА-И», 2018. - 324 с.
10. Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник для учреждений среднего профессионального образования. - М.: ИТК «Дашков и К», 2018. - 670 с.
11. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник для средних специальных учебных заведений. - 4-е изд., перераб. и

- доп. - М.: Маркетинг, 2018.- 450 с.
12. Платонов В.Н. Организация торговли: учебное пособие для вузов. - Минск: БГЭУ, 2018. - 287 с.
 13. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник. - М.: «ИНФРА-М», 2018. - 246 с.
 14. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: учебник. - М.: Юрист, 2018. - 658 с.
 15. Соломатина А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебное пособие. - М.: «ИНФРА-М», 2018. - 396 с.

Дополнительная литература:

1. Бунеева Р.И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в оптовой торговле. - М.: Русский язык, 2019. - 137 с.
2. Верестов А.В. Коммерция и технология торговли. - СПб.: Питер, 2018. - 415с.
3. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность. - М.: Высшая школа, 2018. - 233 с.
4. Виноградова С.Н. Организация коммерческой деятельности: справочное пособие. /М.: Высшая школа, 2018. - 461 с.
5. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли - М.: Маркетинг, 2018. - 448 с.
6. Елагин Ю.А. Технология и коммерческая деятельность. - Екатеринбург, 2018. - 207 с.
7. Иванов Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности. - М.: Академия, 2019. - 272 с.
8. Карпенко Е.А. Экономика отрасли. Пособие для СПО. - М.: Альфа-М, Инфра-М, 2018. - 221 с.
9. Минько Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 608 с.
10. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности торговых организаций// Маркетинг в России и за рубежом, 2000. - № 4.
11. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности. - М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2000. - 623 с.
12. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности - М.: Маркетинг, 2018. - 450 с.
13. Панкратов Ф.Г. Организация и технология торговых процессов. - М.: Экономика, 2018. - 304 с.
14. Первозванский А.А. Финансовый рынок: расчет и анализ - М.: «ИНФРА-М», 2018.

15. Снегирёва В.В. Розничный маркетинг. Управление ассортиментом по товарным категориям. - СПб.: Питер, 2018. - 411 с.
16. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ООО «Новое знание», 2018. - 688 с.
17. Савицкая Г.В. Экономический анализ. - 12-е изд., перераб. и доп. - М.: ООО «Новое знание», 2018. - 678 с.
18. Соловьев Б.А. Экономика торговли. - М.: Экономика, 1990. - 325 с.
19. Терещенко Н.Н. Эффективность деятельности торгового предприятия: теория, методология, практика оценки: монография. - Красноярский Государственный Торгово-Экономический Институт - Красноярск: Изд. КГУ, 2018. - 229 с.
20. Хруцкой В.Е. Современный маркетинг. - М.: Финансы и статистика, 2018.
21. Якушев А.А. Организация торговли на предприятии. - М.: ИНФО, 2018. - 224 с.
22. Ярыгин А.В. Коммерческая деятельность. - М.: Маркетинг, 2018. - 366 с.

Приложение

1

Организационная структура предприятия ООО «Металл Кровля»

1. Козлова В.Н. Коммерческая деятельность предприятия. Стратегия, организация и управление: учебное пособие для вузов. - СПб.: Политехника. - 2018. - 322 с. [↑](#)
2. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности. - М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2000. - 623 с. [↑](#)
3. Виноградова С.Н. Организация коммерческой деятельности: справочное пособие. /М.: Высшая школа, 2018. - 461с. [↑](#)
4. Бунеева Р.И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в оптовой торговле. - М.: Русский язык, 2019. - 137 с. [↑](#)
5. Козлова В.Н. Коммерческая деятельность предприятия. Стратегия, организация и управление: учебное пособие для вузов. - СПб.: Политехника. - 2018. - 322 с. [↑](#)

6. Ярыгин А.В. Коммерческая деятельность. - М.: Маркетинг, 2018. - 366 с. [↑](#)
7. Соломатина А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебное пособие. - М.: «ИНФРА-М», 2018. - 396 с. [↑](#)
8. Снегирёва В.В. Розничный маркетинг. Управление ассортиментом по товарным категориям. - СПб.: Питер, 2018. - 411 с. [↑](#)
9. Якушев А.А. Организация торговли на предприятии. - М.: ИНФО, 2018. - 224 с. [↑](#)
10. Соломатина А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебное пособие. - М.: «ИНФРА-М», 2018. - 396 с. [↑](#)
11. Мочерный С.В. Основы организации предпринимательской деятельности: учебник. - М.: «Приор-издат», 2018. - 224 с. [↑](#)