

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

**ОРГАНИЗАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Маркетинг»
очной формы обучения, группы 09001516
Шанина Кирилла Игоревича

Научный руководитель
должность
Назарова А.Н.

БЕЛГОРОД 2019

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	5
1.1. Сущность и значение коммерческой деятельности в современных условиях развития экономики.....	5
1.2. Коммерческая деятельность организаций в сфере розничной торговли...	11
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «МАГНИТ».....	19
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит».....	19
2.2. Анализ финансовых показателей деятельности организации.....	25
2.3. Организация коммерческой деятельности на предприятии.....	34
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬ- НОСТИ ПАО «Магнит».....	41
3.1. Оценка эффективности коммерческой работы предприятия.....	41
3.2. Рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности ПАО «Магнит».....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время одной из самых популярных форм коммерческого предприятия являются предприятия розничной торговли, основу деятельности которых составляет продажа товаров или услуг в небольшом объеме конечному потребителю. В области розничной торговли наиболее правильное построение коммерческих процессов является ключом к высокой конкурентоспособности, удержанию позиций на рынке, стабильному развитию предприятия и, как следствие, получению прибыли.

При этом большое значение имеет повышение эффективности коммерческой деятельности торговых организаций. В условиях динамизма внешней среды стало практически невозможным обеспечивать нормальную работу торговых организаций, обращая внимание только лишь на текущую ситуацию, на внутренние проблемы. Ускорение процессов, происходящих во внешней среде, изменение позиции поставщиков и потребителей, возрастание конкуренции, интенсивное научно-технологическое развитие приводят к тому, что торговым организациям становится сложнее предугадывать будущую ситуацию и адаптироваться к ней.

На современном товарном рынке Белгородской области, предприятия розничной торговли являются наиболее распространенными и быстроразвивающимися. Различные предприятия малого, среднего и крупного предпринимательства, осуществляющие розничную продажу товаров и услуг, стремятся к улучшению качества реализуемых товаров, осуществляют различные стратегии повышения эффективности коммерческой деятельности, поддерживают высококонкурентную среду. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что организация и совершенствование коммерческой деятельности предприятий розничной торговли является актуальной темой исследования и соответствует современным экономическим реалиям.

Целью данной работы является проведение анализа коммерческой

деятельности организации розничной торговли ПАО «Магнит», составление оценки эффективности коммерческой работы предприятия и осуществления разработки рекомендаций по повышению эффективности коммерческой деятельности компании.

Основные задачи исходя из поставленной цели данной работы сводятся к следующему:

- рассмотреть теоретические основы коммерческой деятельности предприятия розничной торговли;
- провести анализ коммерческой деятельности ПАО «Магнит»;
- дать оценку эффективности коммерческой работы предприятия;

Предметом исследования является коммерческая деятельность предприятий розничной торговли.

Объектом исследования является ПАО «Магнит».

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения. Первая глава посвящена теоретическим основам организации коммерческой деятельности, где рассмотрены сущность и значение коммерции в сфере розичной торговли.

Во второй главе приведена характеристика исследуемой компании. Она включает в себя описание организационно-экономической структуры ПАО «Магнит», анализ финансовых показателей организации, и описание организации коммерческой деятельности на предприятии.

Третья глава это практические рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

1.1. Сущность и значение коммерческой деятельности в современных условиях развития экономики

В современных экономических условиях доминирующими являются товарно-денежные отношения. Основываясь на этом, можно сказать, что каждый произведенный продукт или услуга обязательно продается и покупается, а значит, проходит стадию обмена. Продавцы и покупатели товара заключают сделки купли-продажи, осуществляют сбыт и закупки товаров, оказывают посреднические и другие услуги. Все эти процессы возможно объединить в термин «коммерческая деятельность».

В настоящее время термин «коммерция» приобретает множество значений. Изначально коммерция приравнивалась к торговой деятельности и сводилась только к купле-продаже товаров. Еще В.И. Даль определял коммерцию «как торг, торговые обороты, купеческие промыслы» [26, с.6].

На сегодняшний день под коммерческой деятельностью понимается «любая законодательно разрешенная деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями по производству, приобретению и продаже товаров и услуг, ориентированная на получение максимально возможного объема доходов при снижении величины затрат» [14, с.6].

Так же, коммерческую деятельность можно определить как «оперативно–организационную деятельность по осуществлению операций обмена товарно–материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли» [29, с.10].

Коммерция – особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торгового предприятия. Основными участниками коммерческой деятельности являются не только предпринимательские структуры, но и потребители. Это утверждение

основано на том, что для предпринимателей важнейшим фактором при заключении сделок является экономическая выгода, а для потребителей выгодой является нужный ему товар, если он в большей степени удовлетворяет его потребительские интересы. На данный момент можно отметить, что существует множество различных терминов и трактований коммерческой деятельности. Из всего многообразия терминов можно выделить два основных определения, которые говорят, что в широком понимании коммерческая деятельность - это совокупность экономических, маркетинговых, социальных и стратегических элементов, цель которых заключается в грамотном построении бизнеса. В узком смысле коммерческая деятельность представляет собой процессы купли-продажи товаров с целью дальнейшей реализации и получения прибыли. Чтобы понять сущность и значение коммерческой деятельности в условиях рынка, кроме понятия «коммерческая деятельность» необходимо так же рассмотреть понятие «рынок».

«Рынок – это система экономических отношений, складывающихся в процессе производства, обращения и распределения товаров. Рынок развивается параллельно с развитием товарного производства и коммерции, вовлекая в обмен не только произведенные продукты, но и продукты, не являющиеся результатом труда» [37, с.7].

«Рынок – это механизм взаимодействия покупателей и продавцов»;

«Рынок – это система отношений между спросом и предложением»;

«Рынок – это совокупность отношений товарного обмена»;

«Рынок – это сфера обмена, которая связывает в единый механизм производителей и потребителей товаров» [37, с.3].

На данный момент существует множество различных определений рынка, обобщив их можно сказать, что рынок - это форма экономической связи между продавцом и покупателем. В современных условиях рынка существует механизм товарно-денежных отношений, который обеспечивает эквивалентный обмен товаров и услуг, рабочей силы, финансов и ценных

бумаг. Данный механизм способствует очищению рынка от слабо развитых хозяйственных единиц с помощью конкуренции. Для выживания предприятия в условиях рынка необходимо не просто заниматься коммерцией, а выполнять весь комплекс коммерческой деятельности, который включает в себя прогнозирование и изучение спроса, изучение емкости рынка, рациональную организацию хозяйственной деятельности, рекламную деятельность и реализацию своих услуг. Таким образом, чтобы выжить, предприятию необходимо четко представлять, что в условиях развития современной экономики грамотное построение коммерческой деятельности является ключом в становлении успеха предприятия.

В настоящее время в большинстве стран мира преобладает рыночная и смешанная экономика, которая основана на постоянно совершаемых сделках купли-продажи между организациями, людьми, странами, следовательно, коммерческие процессы являются неотъемлемой частью экономической системы. Таким образом развитая коммерческая деятельность играет ключевое значение как в построении успешного бизнеса, так и в организации современной экономики.

Для наиболее полного представления о сущности коммерческой деятельности необходимо рассмотреть процессы, заключенные в этом понятии. К таковым относятся: условия осуществления коммерческой деятельности, функции, задачи и цели.

В настоящее время, для построения, работы и развития коммерческой деятельности должны соблюдаться три условия.

Экономические условия - это в первую очередь, предложения товаров и спрос на них; виды товаров, которые могут приобрести покупатели; объемы денежных средств, которые они могут истратить на эти покупки; избыток или недостаточность рабочих мест, рабочей силы. На экономическую обстановку существенно влияют наличие и доступность денежных ресурсов, уровень доходов на инвестированный капитал, а также величина заемных средств, к которым готовы обратиться предприниматели для финансирования своих

деловых операций и которые готовы предоставить им кредитные учреждения. Всем этим занимается множество разнообразных организаций, составляющих инфраструктуру рынка, с помощью которой предприниматели могут устанавливать деловые взаимоотношения и вести коммерческие операции.

Социальные условия - это стремление покупателей приобретать товары, отвечающие определенным вкусам. На разных этапах эти потребности могут меняться. Существенную роль играют нравственные и религиозные нормы, зависящие от социально-культурной среды. Эти нормы оказывают прямое воздействие на образ жизни потребителей и посредством этого - на его спрос на товары. Социальные условия влияют на отношение отдельного индивидуума к работе, что в свою очередь влияет на его отношение к величине заработной платы, к условиям труда, предлагаемым бизнесом.

Правовые условия - это в первую очередь наличие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, создающих наиболее благоприятные условия для развития предпринимательства: упрощенная и ускоренная процедура открытия и регистрации предприятий, совершенствование налогового законодательства в направлении мотивации производственной предпринимательской деятельности, развитие совместной деятельности предпринимателей России с зарубежными странами, подготовка законодательных инициатив по вопросам правовой гарантии предпринимательской деятельности, включая, в первую очередь, право на собственность и соблюдение договорных обязательств.

При соблюдении условий коммерческой деятельности как отдельными компаниями, так и государством возникает полноценная предпринимательская среда в которой возможно целостное развитие коммерческих предприятий.

В условиях развития коммерческой среды, независимо от форм предприятия, и других факторов существует ряд общих функций и задач,

которые включают в себя понятие коммерческой деятельности.

В настоящее время функции коммерческой деятельности можно разделить на два основных вида: функции коммерческого характера (торговые — закупка, продажа, перепродажа), функции производственного характера (технологические — поставка, доставка, приемка, отгрузка).

Функциями коммерческого характера являются процессы, связанные со сменой стоимости, т.е. с куплей-продажей товаров в целях получения прибыли. К ним относятся работы, связанные с осуществлением процесса купли-продажи и обмена товаров: изучение и прогнозирование покупательского спроса на товары, изучение и выявление потребностей населения в товарах и услугах, выявление и изучение источников поступления товаров (производителей или посредников), в том числе заключение договоров на поставку, разработку заявок и заказов на товары, организацию учета и контроля выполнения договорных условий, коммерческие расчеты, организация и технология проведения оптовых закупок у разных производителей, организация и технология оптовой и розничной продажи товаров, включая формы и методы продажи товаров, качество обслуживания, стимулирование реализации через рекламно-информационную деятельность и прогрессивные формы торговли, формирование торгового ассортимента и управление товарными запасами, страхование товара при доставке.

К функциям технологического характера относятся процессы, связанные с движением товара как потребительской стоимости и являющиеся продолжением процесса производства в сфере обращения. К ним относятся: транспортировка, хранение, упаковка, фасовка, подсортировка и другие технологические процессы.

Основываясь на функциях коммерческой деятельности можно выделить ряд присущих ей основных задач, таких как:

- формирование коммерческой политики, которое включает в себя: усиление влияния на рынке, выявление и заполнение новых рыночных ниш,

расширение ассортимента номенклатуры, повышение конкурентоспособности и уровня обслуживания;

- разработка подходов к коммерческой работе. Данный вид задач связан с формированием коммерческих звеньев организации, которые должны работать как единый и слаженный механизм, осуществляя тесную связь с поставщиками, учитывая структуру рынка;

- управление куплей-продажей товаров и услуг на коммерческой основе, проведение коммерческих сделок, коммерческих операций, товарно-денежного обмена;

- развитие рынков товаров, к которому относится постоянное изучение состояния рынка, определение мотивации покупателей на приобретение необходимых товаров, платежеспособный спрос и предпосылки его роста. Данная задача позволяет выявить потенциальные возможности расширения (развития) рынка;

- обеспечение учета издержек, связанных с деятельностью - одна из основных задач организации коммерческой работы, позволяющей сократить затраты на операции по доведению товаров до потребителей;

- адаптация коммерческой деятельности к изменениям окружающей среды.

В общей сложности, вышеперечисленные задачи, функции и условия осуществления коммерческой деятельности способствуют формированию определения сущности «коммерческая деятельность».

Сущностью любого коммерческого процесса и, как следствие, коммерческой деятельности является получение максимальной прибыли с наименьшими издержками.

Рассмотрев коммерческую деятельность в широком смысле, стоит отметить схожесть основных задач, функций и целей для любой формы предпринимательства и предприятий. Однако, организация коммерческой деятельности, работы и процессов может иметь значительные отличия друг от друга, основываясь на различных сферах деятельности предприятия. Для наиболее полного раскрытия темы выпускной квалификационной работы,

рассмотрим коммерческую деятельность в сфере розничной торговли в следующем пункте.

1.2. Коммерческая деятельность организаций в сфере розничной торговли

На сегодняшний день коммерческая деятельность и коммерческая работа является неотъемлемой частью любого предприятия. Компании, осуществляющие свою деятельность в сфере розничной торговли также неразрывно связаны с коммерцией и имеют свои особенности ведения коммерческой работы.

Для полного представления особенностей организации коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли необходимо дать определение данному понятию.

Основываясь на высказывании В.Я. Грофенкеля розничная торговля — «это совокупность видов предпринимательской деятельности, связанных с продажей товаров и услуг непосредственно конечным потребителям и предназначенных для личного или семейного использования» [19, с.57].

Так же определение понятия «розничная торговля» представлено в федеральном законе № 381. Розничная торговля — «вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности» [1, с.2].

С точки зрения маркетолога А.А. Новакова розничная торговля (англ. retail, ритейл) – «продажа товаров конечному потребителю (частному лицу). В отличие от оптовой торговли товар, купленный в системе розничной торговли, не подлежит дальнейшей перепродаже (согласно действующему законодательству, пункту 1 статьи 492 Гражданского кодекса Российской Федерации), а предназначен для непосредственного использования» [43, с.4].

Обобщив перечисленные выше определения, можно сказать, что

розничная торговля заключается в продаже товаров конечному потребителю с целью личного использования. Следовательно, процесс розничной торговли складывается из целенаправленной продажи товаров, обслуживания покупателей, торговых и послепродажных услуг.

Определив значение розничной торговли, стоит отметить многообразие форм предприятий розничной торговли. В настоящее время наиболее распространенными формами предприятия розничной торговли являются: супермаркеты, гипермаркеты, минимаркеты, дискаунтеры.

Супермаркет — «магазин с площадью торгового зала от 400 кв. м, в котором осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса, преимущественно, по методу самообслуживания» [12, с.5]. Отличительной особенностью данной формы предприятия является полнота ассортимента и универсальность по сравнению с магазинами мелкорозничной торговли.

Гипермаркет — «магазин с площадью торгового зала от 5000 кв. м, в котором осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров универсального ассортимента, преимущественно, по методу самообслуживания» [2, с.6]. Гипермаркеты, так же как, и супермаркеты, являются крупными точками розничной торговли, преимуществом которых является наличие широкого ассортимента товаров.

Минимаркет — «предприятие розничной торговли с площадью торгового зала от 18 кв. м, в котором с использованием методов самообслуживания и/или индивидуального обслуживания через прилавки осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса узкого ассортимента, включающего ограниченное число разновидностей товаров». [2, с.6]. Данный вид предприятия розничной торговли имеет недостаток по сравнению с крупными розничными точками продажи, который заключается в наличии ограниченного ассортимента товаров, но преимуществом перед ними выступает доступное для покупателей месторасположение и быстрое обслуживание.

Дискаунтер — «магазин типа супермаркет (универсам) эконом-класса с площадью торгового зала от 250 кв. м, в котором осуществляют продажу ограниченного ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса по ценам ниже среднерыночных, преимущественно по методу самообслуживания» [2, с.5]. Так же, как и минимаркеты, дискаунтеры имеют узкий ассортимент товаров, но преимуществом предприятий данного вида является наименьшие цены по сравнению с вышеперечисленными розничными торговыми точками.

Несмотря на многочисленные различия в формах организации точек розничной торговли существуют единые особенности и механизмы организации коммерческой деятельности, в грамотном осуществлении и соблюдении которых заключается успех любого коммерческого розничного предприятия. К таким особенностям относятся: исследование рынка, в основе которого лежит изучение групп потребителей, конкурентов, а также выбор коммерческих партнеров и организация оперативно-сбытовой деятельности предприятия. Для наиболее полного рассмотрения коммерческой деятельности организаций в сфере розничной торговли рассмотрим вышепредставленные особенности наиболее подробно.

Построение коммерческой деятельности и выработка стратегии любого розничного торгового предприятия начинается с рыночных исследований, без них невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия важных решений, связанных с прогнозированием и планированием коммерческой деятельности. Ошибочно полагать, что рыночные исследования необходимы только на начальных этапах построения и создания торгового предприятия. Особенностью сферы розничной торговли является постоянное изменение рыночных факторов, в условиях которых предприятиям необходимо осуществлять свою коммерческую деятельность.

В основе рыночного исследования, которые проводят организации розничной торговли, лежит изучение потребителей и конкурентов.

«Анализ потребителя - это анализ, целью которого является изучение вкусов, выделение групп потребителей, дифференциация структуры их потребностей, выявление неудовлетворенных потребностей, а также мотивов выбора тех или иных товаров» [16, с.18]. Анализ потребителей необходим для выявления основных характеристик клиентов, выделению их в целевые группы, что в свою очередь, необходимо для наиболее эффективного ведения розничной торговли и увеличение прибыли коммерческого предприятия. Анализ потребителей способен показать уровень их удовлетворенности продукцией, уровнем обслуживания, а также выявить потребительские предпочтения.

Исследование потребителей включает в себя сбор информации о клиентах розничных торговых предприятий исследуемой области. Осуществление сбора информации проводится различными методами: такими, как опрос в торговой точке, сбор информации на официальном сайте компании, анкетирование, сбор статистики.

На основе полученной информации производится сегментация по демографическим признакам (возраст, пол, социальный класс, семейное положение), экономическим признакам (анализ потребителей по уровню дохода), социальным признакам (род занятий, образование).

На основании сегментации выделяется целевая группа потребителей.

Далее, основываясь на исследовании групп целевых клиентов и их предпочтений, предприятие создает наиболее приемлемую ценовую политику организации, составляет стандарты обслуживания, выделяет основной ассортимент продукции.

На равне с исследованиями рынка потребителей, основой для грамотного построения коммерческой деятельности в сфере розничной торговли являются исследования предприятий - конкурентов.

В широком смысле конкурентный анализ – это «самостоятельный вид управленческого анализа, к объектам которого относятся предприятия и организации, отрасли, сферы деятельности и регионы внутри крупных стран,

а к субъектам – менеджмент и собственники компаний, органы управления отраслей, сфер деятельности и регионов» [51, с.4]. Анализ конкурентной среды позволяет построить стратегию компании таким образом, чтобы максимально использовать свои сильные стороны и существующие возможности, и, в то же время, снизить риски и ослабить существующие угрозы со стороны конкурентов. Конкурентный анализ можно представить пятью основными этапами.

На первом этапе конкурентного анализа составляется выборка из основных конкурентов. На данном этапе необходимо учитывать не только сферу деятельности целиком, но и форму коммерческой организации розничной торговли, данные анализа потребителей. Также большую роль играет географическая привязка конкурентов, если сетевые предприятия розничной торговли осуществляют свою деятельность на территории нескольких регионов.

Во время второго этапа на основе выборки конкурентов осуществляется сбор информации о деятельности предприятий-конкурентов. Конкурентную информацию принято разделять на две формы: количественную и качественную.

Источниками получения количественной информации служат формы бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности, конъюнктурный анализ регионального рынка, выполненный специализированной маркетинговой фирмой, материалы профильных изданий.

Сбор качественной информации о деятельности предприятий-конкурентов, стратегии и тактики их деятельности происходит путем социологических опросов, наблюдений, мнения экспертов, проведение анализа чеков конкурента.

На протяжении третьего этапа необходимо выявить мероприятия организаций конкурентов. К таковым относятся уникальные торговые предложения конкурентов, акции, бонусы, изучение рекламных кампаний, каналов продаж и закупок.

Четвертый этап включает в себя анализ конкурентов по примеру SWOT анализа, который поможет выявить организации свои сильные и слабые стороны.

Пятый, заключительный, этап является систематизацией ранее полученных данных, на основе которых принимается решение, какие шаги предпринимать в существующей конкурентной борьбе.

Стоит отметить, что предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам. На основе конкурентного анализа коммерческие предприятия выделяют группу приоритетов и выработку стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом используют сильные стороны деятельности предприятия.

Наравне с исследованием рынка к особенностям коммерческой деятельности организаций в сфере розничной торговли относится выбор коммерческих партнеров и организация оперативно-сбытовой деятельности предприятия.

В настоящее время любая организация в сфере розничной торговли сталкивается с проблемой выбора коммерческих партнеров.

Коммерческий партнер — это «любое юридическое или физическое лицо, предоставляющее свою продукцию или услуги на взаимовыгодной основе». [7, с.74]

Осуществляя закупочную деятельность предприятиям, прежде всего, нужно знать, где можно приобрести товар, и какой способ товародвижения более предпочтителен. Главным источником для приобретения товаров коммерческими предприятиями являются производители. Независимо от предприятия розничной торговли и её деятельности существует ряд условий при выборе коммерческого партнера. Основными критериями являются:

- степень надежности потенциального партнера, его добросовестность при исполнении договорных обязательств;
- финансовое положение партнера, его платежеспособность и способность

выполнить договорные обязательства;

- ассортимент, объем и сроки поставки, а так же насколько предлагаемый ассортимент удовлетворяет потребности в товарах в данный момент и в долгосрочной перспективе, может ли коммерческий партнер отгружать партии нужного размера и в нужные сроки;
- ценовой фактор и условия оплаты: средний уровень цен, насколько часто изменяются цены, предоставляются ли скидки, отсрочка платежа;
- месторасположение и удаленность: в первую очередь рассматриваются близко расположенные поставщики с целью сокращения транспортных расходов на излишне дальние, нерациональные перевозки.

Правильно организованный выбор коммерческих партнеров гарантирует своевременное поступление товаров на предприятие розничной торговли, а так же качество реализуемых в дальнейшем товаров.

Кроме того, для любого коммерческого предприятия одним из основных факторов можно назвать организацию оперативно-сбытовой деятельности предприятия, основной задачей которой является продажа товаров конечному потребителю и разработка стратегии сбыта.

«Стратегия сбыта является определенным методом распределения товаров, выбор которого зависит от природы товара, наличия запасов товара, числа торговых посредников (дилеров), сбытовых стратегий конкурентов и других факторов» [35, с.554].

Оперативно-сбытовая деятельность предприятия включает в себя работу по формированию сбытовой политики, которая предполагает разработку схемы доставки продукта от производителя к потребителю, организации каналов товародвижения, транспортировки, хранения, обработки груза, а также послепродажное (сервисное) обслуживание потребителей.

Грамотное построение оперативно-сбытовой деятельности предприятия розничной торговли позволяет получить значительную экономию средств за счет рационализации каналов сбыта, поддерживать высокий уровень

реализации продукции, более эффективно планировать производственный процесс, на постоянной основе удовлетворять потребности потребителей, что положительно влияет на уровень конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрев теоретические основы деятельности коммерческого предприятия розничной торговли, были рассмотрены сущность и значение коммерческой деятельности, условия осуществления коммерческой деятельности, функции, задачи и цели. Также было дано определение коммерческой деятельности организаций в сфере розничной торговли. Рассмотрены общие особенности необходимые при организации коммерческой деятельности предприятий в сфере розничной торговли.

Далее, во второй главе, проведем анализ коммерческой деятельности магазинов розничной торговли ПАО «Магнит».

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «МАГНИТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит»

ПАО «Магнит» в настоящее время является крупнейшей сетью магазинов в Российской Федерации, осуществляющих продажу товаров в розницу. «Магнит» является лидером по количеству магазинов и территории их размещения. По состоянию на 31 марта 2019 г. сеть магазинов насчитывала 19223 торговые точки: 13909 «у дома», 467 супермаркетов, 4 847 дрогери. Магазины компании расположены в 3077 населенных пунктах России. На сегодняшний день АО «Тандер» является управляющей компанией сетью магазинов ПАО «Магнит».

Полное фирменное наименование общества — публичное акционерное общество ПАО «Магнит». Сокращенное фирменное название общества ПАО «Магнит». ПАО «Магнит» было создано 12 ноября 2003 года как ЗАО «Магнит», позже решением от 10 января 2006 года полное фирменное наименование было изменено на ОАО «Магнит» и с 25 сентября 2014 года является публичным акционерным обществом. Место нахождения общества: Российская Федерация, город Краснодар, улица Солнечная, 15/5. ПАО «Магнит» осуществляет коммерческую деятельность на основании Устава, приложение 1. Уставный капитал общества составляет 1019113 (Один миллион девятнадцать тысяч сто тринадцать) рублей и 55 копеек.

В настоящее время компания осуществляет различные виды деятельности, в том числе: оптовая и розничная торговля, производство собственной продукции, сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества, а также осуществляет все виды внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством, что указано в пункте 3 Устава ПАО «Магнит», приложение 1.

В настоящее время основной деятельностью ПАО «Магнит» является

продажа товаров в розницу. Ассортимент реализуемой продукции состоит из: мучной продукции, консервов, молочной продукции, пищевых масел, детского и диетического питания, муки, макаронных изделий, соли, крупы, сахара, алкогольных и безалкогольных напитков, шоколада, кофе, чая, кондитерских изделий, пряностей, морепродуктов, замороженных продуктов, непродовольственных товаров и табачных изделий.

Компания ПАО «Магнит» ведет активную коммерческую деятельность в Белгородской области. Большинство магазинов «Магнит» сочетают в себе две формы розничных торговых предприятий: «дискаунтер» и «магазин у дома». Данный формат магазина подразумевает наличие широкого ассортимента востребованных продуктов, которые нецелесообразно приобретать в крупных супермаркетах, также зачастую ассортимент магазина «Магнит» состоит из продуктов с оптимальным соотношением цены и качества, а наличие акций, скидок и бонусов позволяет считать «Магнит» дискаунтером.

Основными потребителями магазинов «Магнит» являются люди со средним достатком, к таковым можно отнести пенсионеров, студентов, домохозяек, молодых родителей. Для них важно иметь в шаговой доступности от дома магазин, где они могут приобрести необходимые им продукты по низким и средним ценам. Данный тип клиентов достаточно чувствителен к скидкам и акциям. Основываясь на этом ПАО «Магнит» соблюдает коммерческую и маркетинговую стратегию, направленную на удовлетворение данного сегмента потребителей.

За последние годы ПАО «Магнит» ведет активную коммерческую и маркетинговую деятельность, были достигнуты следующие результаты:

- внедрена обновленная концепция для формата магазинов «у дома»;
- созданы новые распределительные центры;
- был открыт 19000-й магазин;
- введены в эксплуатацию два распределительных центра: в Кирове, а так же в Мурманске. Логистический комплекс в Мурманской области стал первым

подобным объектом компании за Полярным кругом. Он стал 37-м распределительным центром ретейлера;

- розничная сеть открыла крупнейший грибной комплекс в России по выращиванию шампиньонов, таким образом, компания продолжает развивать собственное производство;

- автопарк «Магнита» пополнился 6000-м автомобилем MAN. По данным, на декабрь 2017 года у ретейлера самый большой парк грузовых автомобилей данной марки во всем мире;

- розничная сеть вошла в рейтинг «250 крупнейших мировых ретейлеров» международной консалтинговой компании Deloitte Global;

- «Магнит» вошел в рейтинг 100 инновационных компаний мира по версии журнала Forbes. Премия присуждается компании третий раз подряд.

- компания попала в список крупнейших предприятий России по версии агентства RAEX (Эксперт РА);

- розничная сеть провела множество масштабных акций лояльности для покупателей совместно с всемирно известными компаниями Universal Pictures DreamWorks;

- «Магнит» стал крупнейшей сетью в стране по продаже товаров с символикой мундиала FIFA 2018 в год проведения Чемпионата мира по футболу в России;

- «Магнит» стал единственным российским ритейлером в списке крупнейших публичных компаний мира рейтинга Global 2000 Forbes.

- «Магнит» вошел в десятку самых дорогих российских брендов по версии компании Brand Finance;

- сеть «Магнит Косметик» по итогам 2018 года стала крупнейшим игроком на рынке розничных продаж косметики и парфюмерии.

Стоит отметить, что высокие достижения компании основаны на грамотном управлении коммерческой деятельностью каждого магазина «Магнит». Организационная структура управления предприятием является функционально - иерархической и представляет собой систему из

менеджеров высшего звена осуществляющих контроль за деятельностью магазинов всей сети, а так же территориальных контролирующих органов и работников магазинов розничной торговли. На рисунке 2.1. представлен управленческий аппарат магазинов розничной торговли «Магнит».



Рис. 2.1. Организационно-управленческий аппарат ПАО «Магнит»

Представленная выше схема управленческого аппарата является наиболее эффективной, так как на региональном уровне управленческие решения принимаются специализированной командой, а на территориальном уровне проходит многоэтапный контроль. Такая функциональная структура имеет ряд преимуществ:

- высокая компетентность специалистов;
- многоэтапный контроль принятых решений;
- снижение риска принятия неверных решений;
- исключение дублирования управленческих функций.

Исходя из вышеперечисленного можно считать, что данная стратегия

управления является наиболее подходящей для грамотного развития коммерческой деятельности магазинов розничной торговли «Магнит».

Для полного рассмотрения технико-экономической характеристики предприятия, необходимо рассмотреть наиболее важные финансовые показатели.

Проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит», можно сделать вывод, что предприятие ведет успешную коммерческую деятельность. Выручка от продажи и количество работников ПАО «Магнит» с 2016 года увеличилась на 11,6% и на 26,2% соответственно 2017 и 2018 годам. Среднегодовая стоимость основных средств незначительно снизилась, это может быть связано со снижением количества и суммы материальных и товарных остатков, а так же реализации части основных фондов или их списании. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности уменьшается, а значит уменьшается приток денежных средств, полученных ПАО «Магнит» от покупателей продукции. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности с 2017 года выросла на 3.74% что говорит о наличии отложенных обязательств компании и ни как не свидетельствует о ее нестабильности. Снижение себестоимости продукции увеличилась с 2017 года на 50%, что указывает на спад производительности труда. Прибыль от продажи продукции возросла, что указывает на успешное ведение коммерческой деятельности. Чистая прибыль с 2016 по 2017 год увеличилась на 26% , а затем к 2017 году упала на 17.5%, в целом видим, что динамика увеличения чистой прибыли положительна. Фондоотдача с 2017 года по 2018 имеет положительную динамику и, в 2018 году на каждый рубль вложенных в основные средства компании инвестиций приходится 0.6 рублей выручки от реализации. Уровень рентабельности предприятия с 2016 по 2017 год незначительно снизился, что указывает на небольшое снижение прибыли. Рентабельность продаж увеличилась, что говорит об успешной реализации товарной продукции, но для предприятия розничной торговли необходимо повышение данного коэффициента.

Результаты анализа финансово - хозяйственной деятельности ПАО «Магнит» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

№ п/ п	Показатели	Годы			Отклонение			
		2016	2017	2018	Абсолютное(+,-)		Относительное (%)	
					2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс. руб.	370517	413495	414553	42978	1058	11,6	0,26
2	Среднеспис., численность работников, чел.	215822	230266	272364	14444	42098	6,69	18,2
3	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	770015	731882	696649	-38133	-35234	-4,95	-4,94
4	Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс.руб.	1409681 3	11907 964	883841 0	-2188 849	-3069 554	-15,53	-25,78
5	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	6052490	28842 173	29922 303	22789 683	1080130	376,53	3,74
6	Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс. руб.	53836	47810	71803	-6026	23997	-11,2	50,18
7	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	15466	69150	161662	53684	92512	347,1	133,78
8	Чистая прибыль, тыс. руб.	2978520 6	37559 017	30998 450	7773811	-6560 567	26	-17,5
9	Фондоотдача, тыс. руб.	0,48	0,56	0,6	0,08	0,04	16,6	7,14
10	Фондоёмкость, руб.	2,03	1,73	1,64	-0,3	-0,09	-14,78	-5,2
11	Уровень рентабельности,%	84,3	94,03	79,07	9,73	-14,07	11,5	-15,9
12	Рентабельность продаж,%	0,04	0,16	0,39	0,13	0,22	325	129,4

Таким образом, исследование организационно-экономической характеристики ПАО «Магнит» показало, что компания успешно организовала коммерческую деятельность на предприятиях розничной торговли, об этом свидетельствует множество достигнутых результатов компании, в том числе экономические показатели и чистая прибыль. Далее проанализируем финансовые показатели ПАО «Магнит».

2.2. Анализ финансовых показателей деятельности организации

После рассмотрения технико-экономической характеристики ПАО «Магнит», необходимо проанализировать финансовые показатели предприятия на основании бухгалтерского баланса, приложение 2,3. Данный анализ необходим для наиболее точного представления успешности коммерческого предприятия.

На основании анализа, можно сделать вывод по важнейшим финансовым показателям организации. С 2016 по 2018 годы собственный капитал предприятия увеличился, что свидетельствует о росте финансовой устойчивости компании. Сокращение долгосрочных и краткосрочных обязательств говорит о погашении задолженности перед банками. Внеоборотные активы сократились с 2017 по 2018 год, что свидетельствует о продаже имущества ПАО «Магнит».оборотные активы увеличились, что является позитивным явлением для предприятия. Увеличение валюты баланса с 2016 по 2018 годы свидетельствует о расширении объема хозяйственной деятельности предприятия. Коэффициент финансовой независимости (автономии) находится в пределах нормативных значений и показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала. Коэффициент финансовой устойчивости имеет нормативное значение от 0,7 до 0,9 и свидетельствует о финансовой независимости компании. В 2016 и 2017 годы коэффициент находился ниже нормы, но в 2018 году значение коэффициента нормализовалось.

Коэффициент финансирования на протяжении 3-х лет находится в норме и говорит о независимости предприятия от внешних источников финансирования. Коэффициент финансовой зависимости указывает на степень зависимости компании от внешних заимствований, в исследуемом периоде коэффициент снижается, что является положительной тенденцией, но все же превышает нормативные значения и указывает на зависимость компании от внешних денежных обязательств. Коэффициент маневренности свидетельствует о наличии или отсутствии проблем в развитии фирмы, высоком уровне ее зависимости от заемных средств, и низкой платежеспособности, в исследуемом периоде коэффициент находится ниже нормы в 2016 и 2017 годах, что является отрицательным для деятельности фирмы, но в 2018 году значение коэффициента равно 0,38, что можно считать вполне оптимальным. Коэффициент постоянного актива характеризует обеспеченность внеоборотных активов предприятия его собственными средствами и, следовательно, характеризует устойчивость финансового положения, в 2016 году коэффициент находился в пределах нормы, но в 2017 и 2018 годах превысил нормативные значения, это свидетельствует о том, что, большая часть собственных средств идет на покрытие внеоборотных активов. Коэффициент финансового левериджа показывает соотношение заемных средств и суммарной капитализации и характеризует степень эффективности использования компанией собственного капитала. В 2016 значение коэффициента было больше 1 - это говорит о том, что предприятие финансирует свои активы за счет привлеченных средств кредиторов, в последующие годы значения снижаются, что свидетельствует о том, что предприятие финансирует свои активы за счет собственных средств. Коэффициент инвестирования увеличивается на протяжении 3-х лет, и выходит на нормативное значение в 2018 году, это говорит о том, что в 2018 году собственные источники покрывают произведенные инвестиции и равны отношению собственных средств предприятия к основному капиталу. Результаты анализа финансового состояния ПАО «Магнит» представлен в

таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Показатели финансового состояния ПАО «Магнит»

№ п/п	Показатели	Нормативное значение	Годы			Отклонение (+;-)	
			2016	2017	2018	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
1	Собственный капитал, тыс. руб.		63231440	83481241	132110271	20249801	48629030
2	Долгосрочные обязательства, тыс. руб		20008118	7319	6702	-20000799	-617
3	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.		42987175	66340504	14134877	23353329	-52205627
4	Внеоборотные активы, тыс. руб.		112298677	130009163	80849460	17710486	-49159703
5	Оборотные активы, тыс. руб		13928056	19819901	65402390	5891845	45582489
6	Валюта баланса, тыс. руб		126226733	149829064	146251850	23602331	-3576214
7	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,5$	0,5	0,56	0,9	0,06	0,34
8	Коэффициент финансовой устойчивости	0,7-0,9	0,66	0,56	0,9	-0,1	0,34
9	Коэффициент финансирования	$\geq 0,7$	1	1,26	9,34	0,26	8,08
10	Коэффициент финансовой зависимости	$< 0,8$	2	1,8	1,1	-0,2	-0,7
11	Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	-0,46	-0,56	0,38	-0,1	0,74
12	Коэффициент постоянного актива	0,5-0,8	0,61	1,56	1,78	0,95	0,22
13	Коэффициент финансового левериджа	-	1	0,79	0,1	-0,21	-0,69
14	Коэффициент инвестирования	1	0,56	0,64	1,63	0,08	0,99

Рассмотрев важнейшие финансовые показатели организации можно

отметить, что ПАО «Магнит» является финансово стабильной организацией. Для полного формирования финансовых результатов организации далее рассмотрим ликвидность и платежеспособность ПАО «Магнит».

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы:

А1. Наиболее ликвидные активы — к ним относятся все статьи денежных средств организации и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги);

А2. Быстрореализуемые активы — дебиторская задолженность;

А3. Медленно реализуемые активы — статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и прочие оборотные активы;

А4. Труднореализуемые активы — статьи раздела I актива баланса — внеоборотные активы;

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

П1. Наиболее срочные обязательства — к ним относится кредиторская задолженность;

П2. Краткосрочные пассивы — это краткосрочные заемные средства, оценочные обязательства, прочие краткосрочные пассивы;

П3. Долгосрочные пассивы — это статьи баланса, относящиеся к разделам IV и V, т.е. долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей;

П4. Постоянные, или устойчивые, пассивы — это статьи раздела III баланса «Капитал и резервы». Проанализируем данные и определим ликвидность

баланса в таблице 2.3. и таблице 2.4.

Таблица 2.3.

Анализ ликвидности баланса

Актив	2016	2017	2018	Пассив	2016	2017	2018
A1	1022761	8909 121	58624 168	П1	11967 796	45716551	14128055
A 2	12905 213	10910 716	6766105	П 2	31019 379	20623953	6882
A 3	82	64	12117	П 3	2008118	7319	6702
A 4	112298 677	130009 163	80849 460	П 4	63231 440	83481241	132110 271
Баланс	126226 733	149829 064	146251 850	Баланс	126226 773	149829 064	146251 850

Таблица 2.4.

Норма показателей	Показатели ПАО «Магнит»		
	2016	2017	2018
A1>П1	Не выполнено	Не выполнено	Выполнено
A2>П2	Не выполнено	Не выполнено	Не выполнено
A3>П3	Не выполнено	Не выполнено	Выполнено
A4<П4	Не выполнено	Не выполнено	Выполнено

Раскроем данные нормативных значений. Показатель $A1 > П1$ на протяжении двух лет находился за пределами нормативных значений, что говорит о недостаточности средств для покрытия наиболее срочных обязательств. Показатель $A2 > П2$ показывает на сколько быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит. Данное условие было не выполнено в периоды с 2016 по 2018 годы. Условие $A3 > П3$ было выполнено только в 2018 году, это означает, что в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей

организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса. Условие $A4 < P4$ было выполнено только в 2018 году, выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств.

Проанализировав данные таблиц можно сделать вывод что баланс ПАО «Магнит» не является абсолютно ликвидным, но в 2018 году ПАО «Магнит» нормализовал некоторые из показателей.

Далее рассмотрим финансовые коэффициенты платежеспособности. Под платежеспособностью понимают способность компании полностью выполнять свои обязательства по платежам, а также наличие у нее денежных средств необходимых и достаточных для выполнения этих обязательств. Дадим краткое описание каждому из коэффициентов характеризующих платежеспособность предприятия. Общий показатель платежеспособности выражает способность предприятия рассчитываться по всем видам обязательств. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений. Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. Коэффициент маневренности функционирующего капитала показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Доля оборотных средств в активах зависит от отраслей принадлежности организации и помогает сравнить финансовое состояние фирмы с конкурентами. Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для текущей деятельности. Расчет вышеперечисленных коэффициентов представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Финансовые коэффициенты платежеспособности

Наименования коэффициента	Нормативные значения	2016	2017	2018	Отклонение (+;-)	
					2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Общий показатель ликвидности, L1	$L1 \geq 1$	0,22	0,26	4,39	0,04	4,13
Коэффициент абсолютной ликвидности, L2	$L2 \geq 0,2-0,5$	0,024	0,13	4,15	0,106	4,02
Коэффициент текущей ликвидности, L3	$L3 \geq 1,5-3$	0,32	0,3	4,63	-0,03	4,33
Коэффициент маневренности функционирующего капитала, L4	0,2-0,5	-0,78	-0,56	0,39	0,22	0,83
Доля оборотных средств в активах, L5	$L1 \geq 0,5$	0,1	0,1	0,45	0	0,35
Коэффициент обеспеченности собственными средствами, L6	$L7 \geq 0,1$	-3,5	-2,3	0,79	1,2	3,09

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что ПАО «Магнит» не является абсолютно платежеспособным. Общий показатель ликвидности находится ниже нормы в 2016 и 2017 годах и означает, что предприятие не может рассчитываться по всем видам обязательств. В 2018 году коэффициент находится в норме. Коэффициент абсолютной ликвидности не находится в норме, он ниже значений в 2016 и 2017 годах, что означает невозможность оплатить обязательства за счет денежных средств всех видов, а в 2018 году коэффициент выше нормы, что говорит о слишком высокой доле неработающих активов. Коэффициент текущей ликвидности за 2016 и 2017 годы показывает низкую платежеспособность, а в 2018 говорит о нерациональной структуре капитала. Коэффициент маневренности

функционирующего капитала показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Нормативное значение коэффициент выполняет только в 2018 году. Доля оборотных активов показывает положительную динамику за 3 года, это означает, что ликвидность баланса растёт, но коэффициент все еще ниже нормы. Коэффициент обеспеченности собственными средствами также показывает динамику роста, что является положительным явлением для организации, но стоит отметить что коэффициент все еще ниже нормы.

Конечной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. Для полноценного анализа финансовых показателей предприятия необходимо проанализировать его конечные финансовые результаты. В таблице 2.6. представлен анализ прибыли ПАО «Магнит»

Таблица 2.6.

Анализ прибыли ПАО «Магнит»

Наименование показателя	2016	2017	2018	Отклонение (+;-)	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	31239212	38884675	32777078	7645463	-6107597
Чистая прибыль, тыс. руб.	29785206	37559017	30998450	7773811	-6560567
Прибыль от продаж, тыс. руб.	15466	69150	161662	53684	92512
Управленческие расходы, тыс. руб.	301215	296535	504412	-4680	207877
Валовая прибыль, тыс. руб.	316681	365685	342750	50 004	-22935
Доходы от участия в других организациях, тыс. руб.	24000000	32500000	24350000	8500000	-8150000
Коэффициент прибыльности, %	80,39	90,83	74,77	10,44	-16,06
Коэффициент рентабельности активов	4,31	3,68	4,78	-0,631	1,1
Коэффициент валовой прибыли	0,85	0,88	0,82	0,03	-0,06

Исходя из таблицы 2.6. можно сделать вывод, что в период с 2016 по 2018 годы предприятие имеет положительную доходность, коэффициент прибыльности имеет значение выше 30, что означает сверхприбыльность ПАО «Магнит». Коэффициент рентабельности активов выше нуля и означает качественное использование имущества компании. Коэффициент валовой прибыли увеличился в период с 2016 по 2018 годы, что говорит рентабельности бизнеса. Также стоит отметить, что большая часть выручки ПАО «Магнит» получена от участия в других организациях. Это означает, что ПАО «Магнит» получает доход от поступлений, связанных с участием в уставных капиталах других организаций включая проценты и иные доходы по ценным бумагам.

Для наглядности на рисунке 2.2. выделим основные показатели прибыли в динамике.

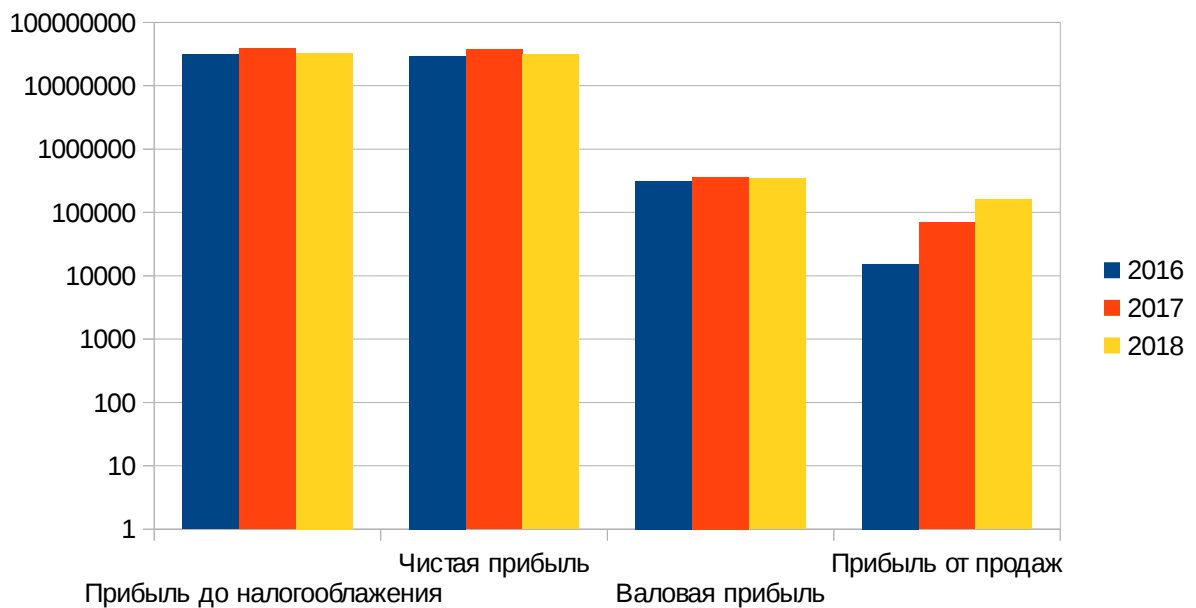


Рис. 2.2. Динамика основных показателей прибыли

Исходя из рисунка 2.2 можно сделать вывод, что с 2016 по 2018 годы основные показатели финансовых результатов увеличились. Стоит отметить, что прибыль от продаж возросла на 945%, что говорит об успешном ведении хозяйственной деятельности предприятия. Рассчитав множество показателей финансового состояния ПАО «Магнит» можно сформировать финансовый результат деятельности предприятия.

Исходя из ранее полученных данных можно сделать вывод, что ПАО «Магнит» является крупнейшей сетью розничных магазинов, имеет огромный штат сотрудников, является инвестиционно привлекательной и сверхприбыльной организацией, а также показывает себя финансово стабильным предприятием. При этом ПАО «Магнит», из-за своей структуры баланса имеет проблемы с ликвидностью баланса, что означает неспособность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной. Кроме того, отсутствие абсолютной платежеспособности говорит о нерациональной структуре капитала. В целом сформированный анализ финансовых результатов деятельности ПАО «Магнит» в условиях развития современной экономики показывает, что предприятие ведет успешную коммерческую деятельность.

2.3. Организация коммерческой деятельности на предприятии

Рассмотрев технико-экономические характеристики ПАО «Магнит» и проанализировав экономические показатели предприятия необходимо описать процесс организации коммерческой деятельности. Организацию коммерческой деятельности предприятия можно рассмотреть с практической и аналитической позиции. Основой практической позиции является процесс, связанный с поступлением и продажей товаров. Аналитическая составляющая организации коммерческой деятельности основана на анализе конкурентов и конкурентоспособности предприятия, выявлению сильных и слабых сторон коммерческой организации.

На практике организация коммерческой деятельности магазинов «Магнит» начинается с поиска поставщиков. Большинство товаров поступает в магазины через распределительные центры, где осуществляется хранение, фасовка, и отправка товаров в точки продаж. Так же стоит отметить, что «Магнит» для наиболее эффективной организации коммерческого процесса сотрудничает с местными производителями. ПАО «Магнит» в Белгороде

сотрудничает со следующими поставщиками: ЗАО «АМКК», ООО «Антенна-Воронеж», ООО «Арт Дизайн Р», ООО «БелАгроТорг», ООО «Белогорье ТД», ООО «Белые горы», ООО «Ваш хлеб», ООО «ДиКК», ООО «Капитан-Торг», ОАО «Колос», ООО «Вимм-Биль-Дан», ООО «ЛОРИ ГРУПП», ЗАО «Невская рыбка», АО «Мясокомбинат Чернянский», ЗАО «Нестле Фудз», ООО «Пармалат МК», ИП «Пролагаева Н.И.», РЦ Белгород, РЦ Воронеж, РЦ Орел, ООО «Союз», ЗАО «Южный трест», ООО «Горячий ключ», ООО «ТОРТЬЯНА», ЗАО «Томаровский мясокомбинат», ЗАО «Томмолоко», ООО «Урожай ТД», ООО «Херст Шкулев Пабблишинг», ОАО «Шебекинский маслодельный завод». Таким образом, помимо крупных распределительных центров ПАО «Магнит» старается взаимодействовать с местными поставщиками, чтобы снизить издержки на транспортировку, хранение и свести к минимуму естественную убыль продукции на каждом этапе пути от производителя до потребителя, а также сохранить конкурентоспособные цены.

После поступления товаров работниками предприятия проводится процедура приемки. Далее товары, полученные от поставщиков переходят в помещения для хранения. Под процессом хранения товаров в магазине понимается не только непосредственное наличие товара на складе, но и правильное размещение, укладку товара, поддержание и создание режима хранения, а так же наблюдение и уход за товарами.

Товары наличие которых необходимо в торговом зале направляются в зону подготовки к продаже, далее товары проходят процесс маркировки, фасовки, комплектования. После прохождения вышеперечисленных процессов происходит выкладка товаров в торговый зал.

Конечной стадией организации коммерческой деятельности на предприятии розничной торговли является реализация продукции покупателям.

Основы процесса организации коммерческой деятельности на предприятии розничной торговли представлены на рисунке 2.3.

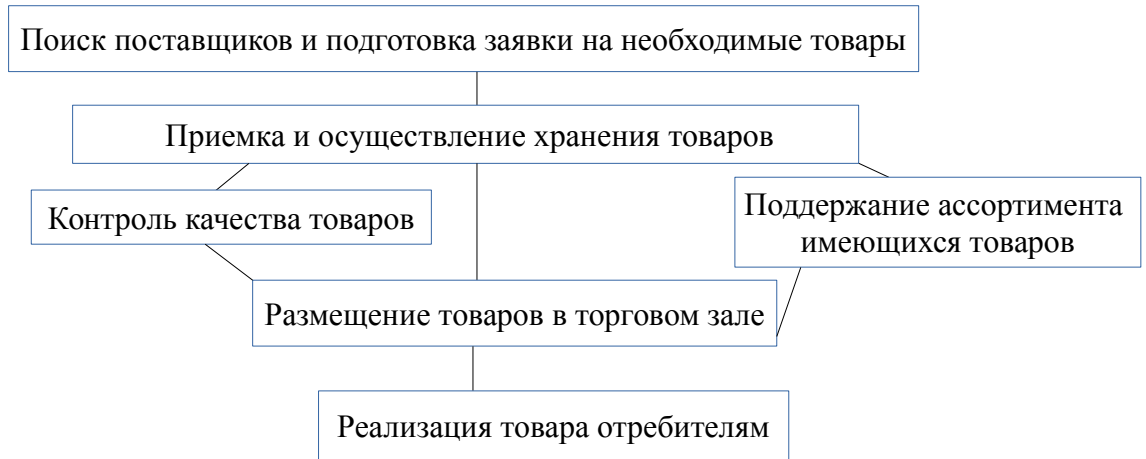


Рис. 2.3. Организация коммерческой деятельности ПАО «Магнит»

Затрагивая тему организации коммерческой деятельности, важно рассмотреть ее аналитическую составляющую, основой которой является анализ конкурентов. Стоит отметить, что ПАО «Магнит» не является единственной коммерческой организацией в сегменте. На территории Белгородской области и Российской Федерации в целом существует множество конкурирующих предприятий, без анализа которых грамотная организация коммерческой деятельности не возможна. На рисунке 2.4. выделим розничные торговые организации с наибольшей выручкой.

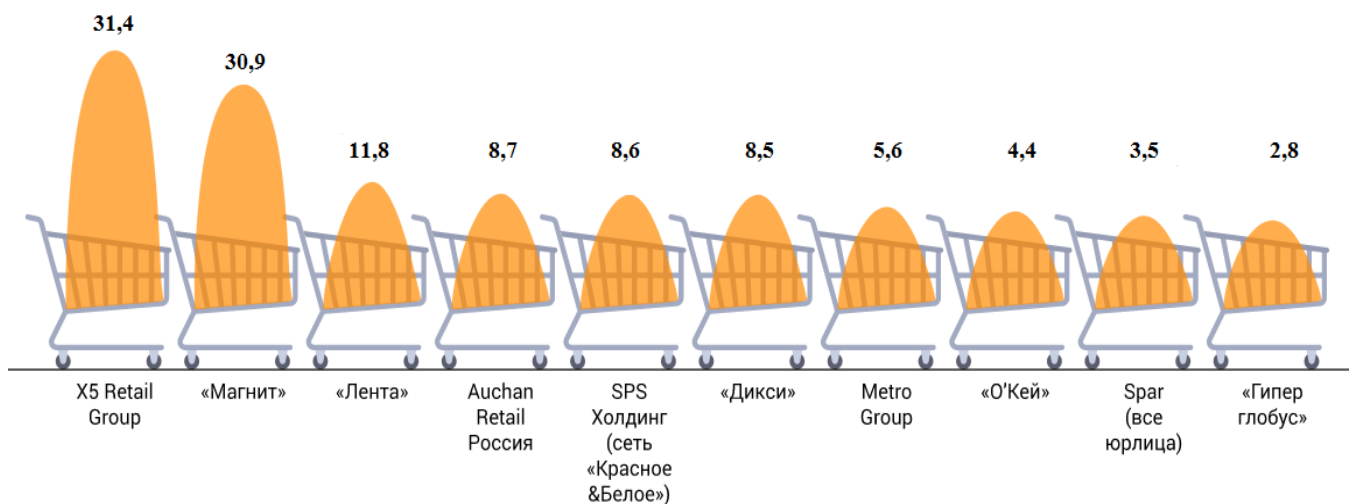


Рис. 2.4. Топ 10 розничных торговых сетей по чистой прибыли (млрд. руб.) за 2018 год

Исходя из вышепредставленного рисунка можно выделить основных конкурентов. Таковыми являются: «X5 Retail Group», «Лента», «Ашан»,

«Красное и Белое», «Дикси». Для дальнейшего проведения конкурентного анализа необходимо описать основных конкурентов наиболее подробно.

«X5 Retail Group» — ведущая мультиформатная компания современной розничной торговли — создает, развивает и управляет портфелем брендов сетевых магазинов, стремясь удовлетворить все группы российских покупателей. На сегодняшний день «X5 Retail Group» управляет 14779 магазинами розничной торговли. Основную часть которых составят «Пятерочка» - 13917 магазинов, далее идет 771 магазин под фирменным наименованием «Перекресток» и 91 магазин формата гипермаркет «Карусель». Основным конкурентом ПАО «Магнит», входящим в состав «X5 Retail Group» является «Пятерочка». «Пятерочка» - это магазин формата у дома, средняя торговая площадь которого составляет 391 кв.м, с наличием более 4500 тысяч наименований товаров и более 200000 штатных сотрудников сети. Данный формат магазина занимает 78% долю выручки в «X5 Retail Group».

«Лента» является коммерческой организацией, осуществляющей розничную торговлю, и занимает 3 место по уровню чистой прибыли за 2018 год, являясь крупнейшей сетью гипермаркетов в России со штатом около 45759 человек и наличием 245 гипермаркетов в 88 городах по всей России, а также 136 супермаркетов в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири, Уральском и Центральном регионах.

«Auchan Retail» на сегодняшний день представляет собой крупнейшую иностранную компанию в сфере розничной торговли. Под маркой «АШАН Ритейл Россия» открыто 314 магазинов, а именно 64 классических гипермаркетов, 35 суперсторов «АШАН Сити», 10 гипермаркетов «Наша Радуга», 191 супермаркет, 14 магазинов «у дома». В компании «АШАН Ритейл Россия» работает более 41 000 человек. В отличие от «X5 Retail Group» Ашан не специализируется на ведении розничной торговли через магазины формата «у дома», но является прямым конкурентом «ПАО Магнит».

«Красное & Белое» — российская компания-ритейлер и одноименная сеть магазинов формата самообслуживания. Сеть позиционирует себя как «магазины у дома». Головной офис находится в Челябинске. Также у компании есть 54 региональных представительства. На сентябрь 2018 года сеть насчитывала 6683 магазина в 56 регионах РФ, и занимала 2 место в рейтинге Топ-10 FMCG-сетей в России по темпам роста магазинов. Несмотря на то, что акцент в данной компании смещен на розничную продажу алкоголя, быстрые темпы роста магазинов формата «у дома» позволяют называть «Красное & Белое» прямым конкурентом ПАО «Магнит».

Магазины «ДИКСИ» расположены по всей России – как в крупных, так и в небольших городах Центрального, Северо-Западного, Уральского и Приволжского федеральных округов. Всего сеть охватывает 697 населённых пунктов и насчитывает 2333 магазина «ДИКСИ». Основным форматом магазинов является магазины «у дома» Численность персонала компании на сегодняшний день — около 50 тыс. человек.

Основываясь на вышепредставленных данных можно сделать вывод, что магазины розничной торговли ПАО «Магнит» насчитывают 5 основных конкурентов, главным из которых является «Пятерочка», принадлежащая компании «X5 Retail Group». Также, основываясь на мнении потребителей, проведем анализ конкурентных позиций по пятибальной системе, где пять-максимальная оценка, а 100 максимальное итоговое значение. В данном анализе будут представлены наиболее важные факторы для потребителей. К таковым относятся:

- цена товара;
- уровень качества реализуемой продукции;
- уровень сервисного обслуживания;
- удобство расположения магазинов;

В таблице 2.7. представлены итоговые значения проведенного анализа конкурентных позиций.

Таблица 2.7.

Анализ конкурентных позиций

Наименование параметра	Оценка важности параметра	«Магнит»	«Пятерочка»	«Лента»	«Ашан»	«Красное & Белое»	«Дикси»
Цена товара	5	4	4	3	3	2	3
Качество товара	5	2	2	3	3	4	3
Уровень сервиса	4	3	1	3	2	4	2
Удобство расположения магазинов	3	5	5	1	1	3	3
Итоговое значение конкурентоспособности		57	49	45	41	55	47

В результате полученных оценок магазин розничной торговли «Магнит» набрал наибольшее количество баллов, и является лидером рейтинга конкурентных позиций. Стоит отметить, что «Магнит» лидирует в рейтинге за счет ценовой политики предприятия и удобства расположения магазинов. «Красное & Белое» заняло второе место рейтинга за счет наиболее важных показателей, таких как качество товара и уровень сервиса. В дальнейшем, благодаря росту магазинов и их распространению, «Магнит» может потерять лидерство в таблице конкурентных позиций и свое конкурентное преимущество.

Для грамотной организации коммерческой деятельности предприятию необходимо принимать коммерческие решения основываясь на своих конкурентных преимуществах и недостатках. В таблице 2.8. с помощью построения Матрицы SWOT-анализа выделим основные преимущества и недостатки ПАО «Магнит».

Таблица 2.8.

Матрица SWOT-анализа

<p style="text-align: center;">S-сильные стороны</p> <p>Известная торговая марка, множество коммерческих партнеров, структура управления предприятием, позиция лидера рынка</p>	<p style="text-align: center;">W-слабые стороны</p> <p>Уровень сервиса, уровень качества продукции.</p>
<p style="text-align: center;">О-возможности</p> <p>Рост внутреннего рынка, использование возможностей, благоприятствующих для выхода на международный рынок, открытие позиций в новых для компании сегментах</p>	<p style="text-align: center;">Т-угрозы</p> <p>Высокая конкуренция, смещение фокуса с основного направления развития компании.</p>

В таблице были рассмотрены сильные и слабые стороны предприятия, а так же возможности и угрозы для его дальнейшего развития. Основываясь на данных таблицы можно сделать вывод, что при организации коммерческой деятельности ПАО «Магнит» стоит обратить внимание на наличие быстрорастущих конкурентов, и использование возможности выхода на новые рынки.

Проанализировав организацию коммерческой деятельности ПАО «Магнит» можно сказать, что компания опережает конкурентов по таким важным показателям, как количество магазинов сети и занимаемой доли рынка, имеет сильных конкурентов, которым проигрывает по некоторым позициям. Кроме того ПАО «Магнит» имеет потенциал для выхода на международный рынок, за счет чего сможет стать лидером рынка по показателю чистой прибыли.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «Магнит»

3.1. Оценка эффективности коммерческой работы предприятия

Проанализировав финансовые показатели ПАО «Магнит», а также рассмотрев организацию его коммерческой деятельности необходимо дать оценку эффективности коммерческой работы предприятия. Определив, что ПАО «Магнит» является сверхприбыльной организацией, для составления оценки коммерческой работы необходимо провести: анализ банкротства предприятия, рассчитать коэффициенты рентабельности и показатели деловой активности.

Оценку эффективности коммерческой работы предприятия необходимо начать с расчета коэффициентов рентабельности. Под рентабельностью подразумевают показатель, определяющий экономическую эффективность, характеризующий доходность от коммерческого «труда». Зная значения коэффициентов рентабельности, можно понять, эффективно ли предприятие использует ресурсы, которые находятся в его распоряжении. Оценивая рентабельность предприятия необходимо рассмотреть:

- рентабельность продаж и общая рентабельность отчетного периода, которая показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции;
- рентабельность собственного капитала, дающая информацию об эффективности использования собственного капитала;
- рентабельность активов, показывает эффективность использования всего имущества организации;
- фондорентабельность, которая показывает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов;
- рентабельность деятельности предприятия, отражающая достигнутый в компании баланс экономических интересов внутренних и внешних

участников бизнеса;

- рентабельность перманентного капитала, которая показывает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации на длительный срок;

- период окупаемости собственного капитала, показывает число лет, в течении которых полностью окупятся вложения в данную организацию.

В таблице 3.1. представлены вышеперечисленные показатели рентабельности.

Таблица 3.1.

Показатели, характеризующие рентабельность ПАО «Магнит»

Показатель	Нормативные значения (%)	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение(+/-)	
					2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Рентабельность продаж (маржа прибыли)	Более 5	0,04	0,16	0,39		
Общая рентабельность отчетного периода	10-25	84,31	94,03	79,07	9,72	-14,96
Рентабельность собственного капитала	15 и более	0,42	0,47	0,25	0,05	-0,22
Рентабельность активов (экономическая рентабельность)	ЭР>0	0,25	0,26	0,22	0,01	-0,24
Фондорентабельность	не имеет общепринятого нормативного значения	0,28	0,3	0,41	0,02	0,11
Рентабельность деятельности предприятия	не имеет общепринятого нормативного значения	0,24	0,14	0,11	-0,1	-0,04
Рентабельность перманентного капитала	не имеет общепринятого нормативного значения	0,38	0,47	0,25	0,09	-0,22
Период окупаемости собственного капитала	Бстроокупаемые< 5	2,02	2,15	4,03	0,13	1,88

Проанализировав данные таблицы можно сделать вывод, что

рентабельность продаж находится ниже нормативных значений, это говорит о том, что темпы роста затрат опережают темпы роста выручки. Стоит отметить, что данный показатель в период с 2016 по 2018 годы имеет положительную динамику, что несет позитивный характер. Общая рентабельность отчетного периода находится выше нормативных значений, и показывает высокую прибыль на единицу реализуемой продукции. Рентабельность собственного капитала находится ниже нормы, что свидетельствует о росте собственного и снижении заемного капитала в структуре организации. Экономическая рентабельность находится выше нуля, но имеет отрицательную динамику, что означает снижение выручки и цен на продукцию ПАО «Магнит». Фондорентабельность в период с 2016 года по 2018 год имеет положительную динамику, что означает рост прибыли от продаж. Рентабельность деятельности предприятия в период с 2016 года по 2018 год снизилась более, чем в два раза, что также, как и показатели экономической рентабельности, указывает на снижение цен на продукцию и снижение выручки. Значение рентабельности перманентного капитала показывает рост в 2017 году по отношению к 2016 году, а в 2018 году наблюдается двукратное падение показателя, что говорит о неоднородной эффективности использования капитала. Период окупаемости собственного капитала, несмотря на двукратный рост в 2018 году, говорит о том, что ПАО «Магнит» является быстроокупаемым предприятием, свидетельствует об эффективности управления капиталом. В целом ПАО «Магнит» не является абсолютно рентабельным, имеет низкие значения показателей, что указывает на неэффективность коммерческой работы предприятия.

Наравне с показателями рентабельности, влияние на оценку коммерческой деятельности предприятия оказывают показатели банкротства. Несмотря на сверхприбыльность предприятия, для грамотной оценки эффективности коммерческой работы необходимо рассмотреть вероятность получения статуса банкрота предприятием. Для анализа банкротства предприятия необходимо рассчитать коэффициент банкротства предприятия,

показатели Z-счета Альтмана и Z-счета Лиса. Значение данных показателей представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Показатели банкротства ПАО «Магнит»

Наименование показателя	Нормативное значение	Показатели			Отклонение (+/-)	
		2016 год	2017 год	2018 год	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Коэффициент банкротства	Рекомендуемое значение - более 0	-0,23	-0,31	0,35	-0,08	0,66
Двухфакторный Z-счет Альтмана	Z<0 — вероятность банкротства меньше 50% и уменьшается по мере уменьшения значения Z, Z>0 – вероятность банкротства больше 50% и увеличивается по мере увеличения значения Z, Z=0 – вероятность банкротства равна 50%.	-0,67	-0,66	-5,34	-0,01	-4,68
Z-счет Лиса	Z<0.037 – существует вероятность банкротства Z>0.037 – предприятие финансово устойчивое	0,026	0,023	0,15	-0,003	0,127

Проанализировав данные таблицы можно сказать, что ПАО «Магнит» в 2016 и 2017 годах, имел вероятность банкротства, на что указывают Z-счет Лиса, и коэффициент банкротства. Данные значения коэффициент принял из за образования краткосрочных обязательств. В 2018 году краткосрочные обязательства ПАО «Магнит» сократились и риск банкротства полностью отсутствует.

Также для оценки коммерческой деятельности организации следует провести анализ деловой активности предприятия. В основе данного анализа лежит коэффициент оборачиваемости, который показывает интенсивность

(скорость оборота) использования активов или обязательств. Он определяет, как предприятие активно ведет свою деятельность.

Чем больше значение данного показателя, тем более эффективно предприятие работает. Коэффициент оборачиваемости активов прямо пропорционален объему продаж. Увеличение данного коэффициента говорит о том, что продажи тоже увеличились. Чем меньше оборачиваемость, тем большая зависимость предприятия в финансировании своего производственного процесса.

В таблице 3.3. проанализированы коэффициенты деловой активности.

Таблица 3.3.

Показатели деловой активности ПАО «Магнит»

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018год	Отклонение (+/-)	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	0,0029	0,003	0,0028	0,0001	-0,0002
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,014	0,017	0,001	0,003	-0,016
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	0,48	0,56	0,6	0,08	0,04
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,029	0,03	0,05	0,001	0,0015
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,06	0,014	0,014	-0,046	0

Коэффициент оборачиваемости активов с 2016 года по 2018 год снизился на 0,0002 пункта, что может означать рост суммы используемых активов. Также стоит отметить, что коэффициент хоть и не имеет нормативного значения и предполагает исследование в динамике, показатели ПАО «Магнит» не соответствуют показателям конкурентов в отрасли. Это свидетельствует о том, что каждая единица актива приносит малую долю

прибыли. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств с 2016 года по 2018 значительно снизился, замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах, а также косвенно указывает на отсутствие развития направления снабжения и сбыта продукции. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов с 2016 по 2018 год показывает прирост, что носит позитивный характер и означает, что эксплуатация основных средств предприятия происходит эффективнее. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает положительную динамику, что отражает улучшение платежной дисциплины контрагентов, они вовремя погашают задолженности перед предприятием и падает количество операций с отсрочкой платежа. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности имеет отрицательную динамику, что означает, низкую скорость оплаты долгов перед кредиторами предприятием.

Проанализировав вышепречисленные показатели, можно сделать оценку эффективности коммерческой работы ПАО «Магнит». На данном этапе коммерческую деятельность предприятия можно оценить как удовлетворительную, так как отсутствует риск банкротства, и коэффициенты рентабельности предприятия находятся в пределах нормативных значений. Однако исследование показателей деловой активности предприятия в динамике, указывает на нерациональное управление коммерческой деятельностью предприятия и, как следствие, уменьшение получаемой прибыли.

3.2. Рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности ПАО «Магнит»

Основываясь на проделанной работе, рассмотрев экономические показатели предприятия и проанализировав коммерческую деятельность ПАО «Магнит» необходимо рассмотреть пути улучшения эффективности

коммерческой деятельности предприятия. Рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности необходимо рассматривать с экономической и маркетинговой позиции. Основываясь на экономических показателях необходимо выделить те, по которым предприятие является отстающим. К таковым показателям деятельности ПАО «Магнит» относятся коэффициенты деловой активности и рентабельности, что говорит о необходимости разработки мер, способствующих эффективности использования имеющихся средств, а также повышению отдельных видов рентабельности предприятия.

Для повышения эффективности использования имеющихся средств необходимо:

- внедрить систему взыскания штрафов с недобросовестных поставщиков;
- организовать отдел собирающий и анализирующий информацию о партнерах предприятия розничной торговли;
- обязать руководящий состав филиалов ПАО «Магнит» ввести отдельный от сети платежный календарь;
- необходимо создать региональные юридические отделы для наиболее эффективного взыскания задолженностей;
- необходимо открытие новых логистических центров для построения рациональной системы поставок товаров;
- необходимо регулярное обновление основных средств, т. к. современное оборудование позволяет экономить электроэнергию, уменьшает издержки при хранении и реализации продукции.

Вышеперечисленные рекомендации позволят рационально использовать средства предприятия. Отдельно стоит отметить, что при введении отдельного платежного календаря появляется возможность прогнозирования финансового, и как следствие, коммерческого состояния компании, повышения прозрачности процессов управления доходами и расходами организации, увеличения гибкости и обоснованности решений при изменении экономических условий функционирования компании,

оптимизации кредитной политики организации, увеличения степени надежности и уровня доверия к компании со стороны кредиторов и инвесторов.

Рассматривая пути улучшения коммерческой организации ПАО «Магнит» стоит выделить низкие показатели рентабельности продаж. Так как для ПАО «Магнит» розничная торговля является одним из основных видов деятельности, снижение данного показателя, может говорить о снижении деятельности на рынке розничной торговли и снижении спроса на реализуемую продукцию компании. Ниже изложены рекомендации по повышению розничных продаж предприятия.

Расположение товаров в соответствии с правилами мерчендайзинга. Понятное и наглядное размещение товара в магазине — простой и эффективный способ поднять продажи. Продукция должна быть выложена не только удобно для посетителя, но и выгодно для продавца, расположение на уровне глаз потребителя самых доходных товаров, а в кассовой зоне необходимо разместить акционную продукцию — таковы основные рекомендации специалистов по эффективной выкладке ассортимента.

Использование сопутствующих предложений. Данный прием предполагает продажу сопутствующих товаров покупателю. Например продажу пластиковой посуды и наборы для пикника при покупке мяса и т.д. Кто-то из клиентов согласится на дополнительную покупку, кто-то откажется от нее. Но если предлагать каждому покупателю, то средний чек увеличится.

Программа лояльности. Скидки по дисконтным картам и бонусные баллы за покупку являются мощными инструментами, увеличивающие продажи. Если клиент выбирает между двумя аналогичными торговыми точками, он предпочтет ту, в которой у него есть привилегии. Стоит отметить, что использовать метод необходимо с осторожностью. Бывает, что отдача от программы лояльности не покрывает издержки на ее использование. Такое случается, если постоянным покупателям выдали карты на скидку, а новые клиенты не появились. В таком случае бонусная система подлежит

пересмотру или отмене.

Акции и распродажи. Цель данного способа - замотивировать клиента приобрести больше, чем он планировал изначально. Инструмент особенно популярен для увеличения продаж в кризис, или при потребности, избавления от старого ассортимента. Также необходимо сказать, что ПАО «Магнит» уже использует данный способ. Ниже в таблице 3.4. показаны наиболее популярные акции, которые возможно использовать на предприятии розничной торговли.

Таблица 3.4.

Наиболее популярные виды акций для предприятий розничной торговли

Предложение	Условия	Особенности
Акция «2+1»	При покупке 2 одинаковых видов продукции, еще 1 будет бесплатна	В подарок дается товар с наименьшей стоимостью по чеку
Скидка на ту или иную категорию	Мясные изделия 2 дня на 10% дешевле	Стимулирование сбыта невостребованной продукции
Полная распродажа	Скидка 20% на весь ассортимент	Исключение - элитная продукция
Акция «Приведи друга»	Скидка 5% по рекомендации от действующего клиента	Необходимо произвести расчет экономически обоснованной максимальной суммы.
Скидка 10% в день рождения	Предоставляется за 3 дня до и 1 день после события при предъявлении паспорта	Не распространяется на алкоголь и кондитерские изделия

Использование вышеперечисленных условий продажи товара будет способствовать привлечению клиентов и увеличению прибыли.

Активность в социальных сетях. Представительство магазина в социальных сетях значительно увеличит количество пользователей. Они будут узнавать из пабликов и групп об ассортименте, акциях и скидках. Для этого менеджеру нужно наполнять аккаунты интересным контентом и актуальной информацией. Эффективный способ увеличить отдачу с сайта или группы в социальных сетях — объявить конкурс с реальным призом. В качестве приза необходимо предложить скидку или бесплатный товар. Указанные в тексте правила, преимущества и особенности предложения

прочитает большое количество пользователей, что является эффективным рекламным методом. Стоит отметить, что бренд «Магнит Косметик» активно использует данный метод.

Обратная связь. Выборочный звонок клиентам, анкетирование - эти инструменты позволят выявить, чего не хватает покупателям. Лучше задавать закрытые вопросы об ассортименте, качестве обслуживания, доступности и оформлении магазина, и о любых других аспектах, но и развернутые ответы тоже стоит предусмотреть. Данный способ поможет выявить основные направления развития коммерческой деятельности, основанные на мнении потребителей.

Маркетинговые акции. Раздача листовок, конкурсы и розыгрыши, подарки за покупку, предложение бесплатно попробовать продукцию поставщиков — эти и другие мероприятия повысят интерес клиентов и рентабельность бизнеса.

Так же при исследовании организации коммерческой деятельности и исследовании конкурентоспособности ПАО «Магнит» был выявлен ряд недостатков по сравнению с конкурентами. Основными позициями, по которым ПАО «Магнит» проигрывает конкурентам являются уровень сервиса и качество реализуемой продукции.

Для нормализации сервисного обслуживания ПАО «Магнит» необходимо использовать стратегические, квалификационные, технологические, мотивационные и контролирующие рекомендации.

Необходимо нормализовать стратегический аспект управления персоналом. Это касается связи оперативных задач, которые ставятся перед сотрудниками. необходимо ввести индивидуальные и коллективные планы продаж. Также стратегический аспект управления персоналом необходимо разделить на количественный и качественный.

Количественный аспект необходим для контроля объема продаж и поддержания необходимого количества персонала для его обеспечения.

Качественный аспект необходим для прояснения среди сотрудников

вопросов, касающихся разъяснения принципов компании, на которые необходимо опираться, личной мотивации работников, принципов построения работы предприятия. Далее, опираясь на вышеперечисленные аспекты, необходимо осуществлять набор сотрудников, разделяющих эти принципы.

Необходимо повышать квалификационные требования к персоналу, повышать уровень знаний и умений, которыми должны владеть сотрудники и компания в целом для достижения стратегических целей. Данные меры необходимы, чтобы персонал умел работать таким образом, чтобы продать товар в нужном объеме в заданные сроки, соблюдая стандарты обслуживания и правила взаимодействия с коллегами. Также для нормализации квалификационных процессов необходимо ввести ряд нормативных документов, таких как:

должностная инструкция – перечень функциональных обязанностей и регламент поведения на работе для определенной должности;

профиль должности – совокупность знаний, навыков и личностных качеств, необходимых сотруднику, чтобы выполнять функциональные обязанности в рамках должностной инструкции;

единые стандарты работы торгового персонала – свод обязательных для выполнения правил, включая конкретные речевые модули для работы с покупателями.

Необходимо ввести технологии подбора и первичного обучения кадров на предприятии, а также создать регламентированную процедуру приема на работу новых сотрудников и обеспечение необходимого уровня их профессиональной подготовки. Руководству необходимо уметь подобрать и подготовить квалифицированный персонал, а также организовать его ежедневную работу таким образом, чтобы все его действия способствовали достижению количественных целей и соответствовали уровню качественных показателей деятельности.

На предприятии необходимо внедрить методы контроля и оценки

результатов работы. Это система сравнения качества работы сотрудников с эталоном. Для этого необходима:

- ежедневная оценка выполнения сотрудником своих обязанностей;
- периодическая оценка уровня достижения сотрудником нужных результатов для планирования его дальнейшей судьбы в компании;
- разработка системы оперативного управления персоналом магазина, которая включает в себя работу с каждой отдельно взятой человеческой единицей.

Кроме того, при улучшении показателей сервисного обслуживания стоит отметить мотивационные аспекты.

Стимулирование персонала - это внешние рычаги активизации персонала, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности. Эффективность работы магазина, его товарооборот и количество прибыли во многом зависит от качества работы его сотрудников. Для того, чтобы сотрудники действительно качественно выполняли свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала. Далее в таблице 3.5. представлены виды мотивации персонала.

Таблица 3.5.

Виды мотивации персонала ПАО «Магнит»

Виды мотивации персонала		
Прямая материальная мотивация	Нематериальная мотивация	Моральная мотивация
премия за перевыполнение плана	дополнительное страхование	устная публичная похвала руководителя
процент от продаж определенной группы товаров	гибкий график	письменная благодарность
премия за работу без нарушений	возможность обучения и стажировки по всей стране	конкурсы и соревнования
премия за достижение определенных показателей	оплата проезда до места работы	награждение сертификатом лучшего работника
	дополнительный отпуск	дополнительные отгулы
	скидки на приобретение товаров в магазине	доска почета
	оплата личной связи	корпоративы и праздники

Использование вышеперечисленных методов работы с персоналом ПАО «Магнит» поможет решить проблему некачественного сервисного обслуживания.

Рассмотрев организацию коммерческой деятельности ПАО «Магнит» было выявлено наличие некачественной продукции по сравнению с конкурирующими предприятиями. Для решения данной проблемы на предприятии, рекомендуется вести контроль продукции перед поступлением в магазин и непосредственно на территории торгового предприятия.

К методам контроля до поступления товаров можно отнести:

- ужесточение требований к поставщикам;
- наличие региональной лаборатории, которая занимается исследованием качества продукции;
- грамотное построение логистического процесса и процесса поступления товаров;
- надлежащее использование и ремонт спецтехники, которая осуществляет доставку товаров;
- контроль санитарного состояния транспортных средств.

К методам борьбы с некачественной продукцией на предприятии относится:

- совершенствование системы складирования и хранения товаров;
- обновление торгового оборудования;
- внедрение системы контроля за качеством товаров;
- дезинфекция помещений и систем вентиляции;
- проверка целостности тары при поступлении товаров;
- соблюдение товарного соседства;
- проверка продукции на наличие контрафактных изделий.

Использование вышеперечисленных методов будет способствовать решению проблемы некачественной продукции, реализуемой ПАО «Магнит».

Рассмотрев пути решения основных проблем организации

коммерческой деятельности ПАО «Магнит», также стоит выделить общие направления совершенствования коммерческой деятельности предприятия. К таковым относятся:

- формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;
- адаптация традиционного формата к изменяющимся предпочтениям потребителей. В регионах с наибольшим платежеспособным спросом проводить работу с традиционным для ПАО «Магнит» ассортиментом в сторону расширения доли более дорогой продукции, а в регионах с низкой платежеспособностью необходимо снижение ассортимента дорогих товаров;
- на примере конкурентов следует активно продвигать товары под собственной торговой маркой, увеличивая таким образом показатели рентабельности бизнеса;
- отказ от убыточных магазинов в пользу создания новых на региональном и международном рынках.

Таким образом, осуществление вышеперечисленных мер будет способствовать совершенствованию коммерческой деятельности ПАО «Магнит», увеличению прибыли, рентабельности, конкурентоспособности предприятия. А так же сформирует лояльное отношение у потребителей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных рыночных условиях вопрос организации коммерческой деятельности на предприятиях и пути ее совершенствования становится всё более актуальным. В результате глобализации, коммерция непрерывно развивается затрагивая и внедряясь в большинство современных компаний.

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что успех любого предприятия зависит от грамотно выстроенной коммерческой системы. Для этого компаниям необходимо оценивать организацию коммерческой деятельности, устранять и совершенствовать найденные уязвимости.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие розничной торговли ПАО «Магнит». Компания ПАО «Магнит» является крупнейшей сетью продовольственных магазинов в Российской Федерации. В настоящее время целью компании является достижение лидирующих позиций в отрасли и, как следствие построение эффективной коммерческой системы.

По результатам финансового анализа, а так же рассмотрения организационно-экономической характеристики предприятия можно заключить, что ПАО «Магнит» ведет активную коммерческую деятельность, осваивает новые рыночные ниши, расширяет географию присутствия и является сверхприбыльной организацией.

Стоит выделить важные финансовые показатели ПАО «Магнит». Так, в исследуемом периоде выручка от продажи увеличилась на 26,2%. Коэффициент прибыльности, среднее значение которого составляет 82, указывает на то, что предприятие является сверхприбыльным. Среднее значение коэффициента общей рентабельности составляет 85,8 и говорит о том, что предприятие имеет высокую прибыль на единицу реализуемой продукции. Двухфакторная модель Z-счета Альтмана в исследуемом периоде показывает отсутствие вероятности банкротства предприятия. Значение коэффициента постоянного актива также указывает на устойчивость

финансового положения организации. При этом были выявлены отклонения от нормативов важных финансовых показателей. К таковым относятся показатели ликвидности предприятия и показатели деловой активности, что указывает на недостатки в организации коммерческой деятельности предприятия.

Далее была проанализирована организация коммерческой деятельности ПАО «Магнит». Данный анализ показал, что ПАО «Магнит» имеет отлаженную систему ведения коммерческой деятельности, сотрудничает с региональными поставщиками, занимается развитием и отладкой коммерческих процессов, связанных с получением, хранением и продажей розничной продукции. Также, при оценивании коммерческой деятельности предприятия, было выявлено наличие множества крупных конкурирующих организаций, делящих между собой рынок розничной торговли. Лидером данной отрасли является «X5 Retail Group», так как имеет наибольшую чистую прибыль, по сравнению с ПАО «Магнит». Кроме того, были выявлены более мелкие, но быстроразвивающиеся конкурирующие организации.

Важным условием коммерческого успеха организации является реализация товаров. Рассматривая организацию коммерческой деятельности предприятия розничной торговли были представлены результаты анализа конкурентных позиций. Опираясь на полученные данные, можно сказать, что в ПАО «Магнит» были выявлены параметры, которые отстают не только от лидера отрасли, а так же от мелких конкурирующих предприятий.

Также при исследовании коммерческой деятельности организации была разработана матрица SWOT-анализа, где были рассмотрены сильные стороны, возможности, недостатки и угрозы, которые способны повлиять на построение коммерческой деятельности организации.

Далее была дана оценка эффективности коммерческой работы предприятия на основании экономических показателей. В ходе оценки коммерческая деятельность предприятия была оценена как

удовлетворительная.

Данная оценка была представлена на основании прибыльности и отсутствия рисков банкротства предприятия. При этом показатели коэффициентов рентабельности продаж, характеризующие основное направление деятельности предприятия розничной торговли показывали нисходящую динамику. Так же были рассчитаны коэффициенты деловой активности, значения которых указывают на нерациональное управление коммерческой деятельностью предприятия.

Также, на основании оценки эффективности коммерческой работы, были предложены рекомендации по повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия.

В рекомендации по повышению оценки эффективности коммерческой деятельности были включены как экономические, так и маркетинговые приемы, способствующие нормализации коммерческой деятельности розничного торгового предприятия.

В основе рекомендаций, стабилизирующих экономическое положение ПАО «Магнит» было предложено введение контролирующих отделов, которым возможно делегировать полномочия на осуществление хозяйственной деятельности. Также были даны рекомендации, способствующие эффективному контролю финансовых показателей.

С практической стороны рекомендации по сохранению и рациональному использованию имеющихся средств предприятия основывались на:

- переоборудовании магазинов;
- построении новых логистических центров.

Так же были даны маркетинговые рекомендации способствующие грамотной организации коммерческой деятельности предприятия. Главными из которых являются:

- использование правил мерчендайзинга;
- реализация маркетинговых акций;

- повышения мотивации персонала;
- использование обратной связи с покупателями.

Основываясь на ранее представленных исследованиях организации коммерческой деятельности были предложены методы контроля за качеством продукции, в основе которых лежит совершенствование системы складирования и хранения товаров, а также контроль и исполнение санитарных норм.

Далее, в целях эффективного построения коммерческой деятельности предприятия были представлены общие рекомендации для сети магазинов ПАО «Магнит».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ [Электронный ресурс:] / Справочно – правовая система «Консультант Плюс» / www.consultant.ru.
2. Гост Р 51303-2013 Российская Федерация «Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения» от 29.03.2016 г. [Электронный ресурс:] / Справочно - правовая система «Консультант Плюс» / www.consultant.ru.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации Статья 50 «Коммерческие и некоммерческие организации» от 03.08.2018г. №381-ФЗ [Электронный ресурс:] / Справочно – правовая система «Консультант Плюс» / www.consultant.ru.
4. Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): Учебное пособие [Текст] / И.Т. Абдукаримов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
5. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие: [Текст] / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 506с.
6. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник [Текст] / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2017. - 432 с.
7. Афанасенко, И. Д. Торговое дело. Учебник [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2016. - 384 с.
8. Александров, О.А. Экономический анализ: учебное пособие [Текст] / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
9. Артеменко, В.Г. Экономический анализ: учебное пособие [Текст] / В.Г. Артеменко, Н.В. Анисимова. - М.: КноРус, 2017. - 288 с.

10. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие [Текст] / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 366с.
11. Бобков, А. Л. Коммерческая деятельность фирмы: учебное пособие [Текст] / А.Л. Бобков, Н.П. Карпусь. – Москва: СИНТЕГ, 2017. – 144 с.
12. Бороненкова, С.А. Бухгалтерский учет и экономический анализ в страховых организациях: учебник [Текст] / С.А. Бороненкова, Т.И. Буянова. - М.:ИНФРА-М, 2018. - 478 с.
13. Бунеева, А.А. Коммерческая Деятельность Организация И Управление: учебное пособие [Текст] / А.А.Бунеева. – Москва: РГГУ, 2016. – 320 с.
14. Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность. Организация и управление: учебное пособие [Текст] / Р.И. Бунеева. – М.: Феникс, 2017. – 368 с.
15. Васильева, Л.С., Петровская М.В. Финансовый анализ: учебник [Текст] / Л.С. Васильева, М.В. Петровская - М., КНОРУС, 2017. –544 с.
16. Воронкова О.В., учебное пособие поведение потребителей: учебное пособие [Текст] -М.: ФГБОУ ВПО «ТГТУ» 2016 — 214 с.
17. Гинзбург, А.И. Экономический анализ: учебник [Текст] / А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2017. – 208с.
18. Гарнова, В.Ю. Экономический анализ: Учебное пособие [Текст] / Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарнова, В.А. Колоколов; Под ред. Н.Б. Акуленко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 157 с.
19. Гомола, А.И., Кириллов В.Е. Экономика: Учебное пособие [Текст] / А.И., Гомола, В.Е. Кириллов, П.А. Жаннин - М.: Академия. - 2017. - 336с
20. Грачев, А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: учебное пособие [Текст] / А.В. Грачев. – М.: Финпресс, 2016. – 306 с.
21. Дмитриева, И.М. Бухгалтерский учет и аудит: Учебное пособие [Текст] / И.М. Дмитриева. - М.: Юрайт, 2016. - 287 с.
22. Дроботова О.О. Учебное пособие: [Электронный ресурс] / учеб. пособие О. О. Дроботова ; ВолгГТУ. - Волгоград : ВолгГТУ, 2017. - 80 с.

23. Друцкая, М.В., Платова С.Ю. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие [Текст] / М.В. Друцкая, С.Ю. Платова. – М.: РосЗИТЛП,– 2016. – 31с.
24. Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность: учебник [Текст] / Т.Н. Жукова. – М.: Вектор, 2017. – 256 с.
25. Зороастрова, И.В. Экономический анализ фирмы и рынка: Учебник для студентов вузов [Текст] / И.В. Зороастрова, Н.М. Розанова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. -279 с.
26. Иванов, Г. Г. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие [Текст] / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2016. – 272 с.
27. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник [Текст] / И.Н. Иванов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 348 с.
28. Казакова, Н.А. Экономический анализ: Учебник [Текст] / Н.А. Казакова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 343 с.
29. Казначевская Г., Чуев И., Матросова О. Менеджмент. [Текст]:Учебник. / – М.: Феникс, 2016. – 368 с.
30. Климова, Н.В. Экономический анализ (теория, задачи, тесты, деловые игры): Учебное пособие [Текст] / Н.В. Климова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 287 с.
31. Ковалев, В.В, Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебник [Текст]/ В.В.Ковалев. О.Н. Волкова, – М.: Проспект, 2018. – 353с.
32. Ковалева, А.М., Лапушта М.Г. Финансы фирмы: учебник [Текст] / А.М. Ковалева, М.Г. Лапушта.– М.: ИНФРА, – 2017.- 358с.
33. Когденко, В.Г. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / В.Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 392 с.
34. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник [Текст] / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: Дашков и К, 2016. - 248 с.

35. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг [Текст] / Ж. Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2016. – 800 с.
36. Любушин, Н. П., Лещова В. Б. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебник [Текст] / Н. П. Любушин, В. Б. Лещова. – М.: Юнити, 2017. – 473 с.
37. Левкина Е. В. Шпаргалка по экономике: учебное пособие [Текст] / Левкина Е. В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 64 с.
38. Любушин, Н. П. Экономический анализ.: Учебник для студентов вузов [Текст] / Н. П. Любушин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 575 с.
39. Маркарьян, Э. А., Герасименко Г. П. Финансовый анализ: учебное пособие [Текст] / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 548 с.
40. Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник [Текст] / Э. А. Маркарьян. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 560 с.
41. Маркин, Ю. П. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / Ю. П. Маркин. - М.: Омега-Л, 2017. - 450 с.
42. Мельник, М. В. Экономический анализ в аудите: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / М. В. Мельник, В. Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 543 с.
43. Новаков А. А. Секреты розничной торговли. Вопросы и ответы: [Текст] / А. А. Новаков — М.: Инфра-инженерия, 2016. - 115 с.
44. Оканова, Т. Н. Налогообложение коммерческой деятельности учебник [Текст] / Т. Н. Оканова. – М.: Юнити–Дана, 2016. – 288 с.
45. Олейнов, А. Г. Введение в экономический анализ политических процессов. Учебное пособие: моногр. [Текст] / А. Г. Олейнов. - М: Аспект пресс, 2015. - 240 с
22. Савицкая, Г. В. Экономический анализ [Текст] / Г. В. Савицкая. - М: ИНФРА-М, 2018. - 656 с.
46. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник [Текст] / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. - Москва: Мир, 2017. – 500 с.

47. Савицкая, Е. В. Экономический анализ современных рынков: учебник [Текст] / Е.В. Савицкая, Е.В. Лебединская. - М: ГУ ВШЭ, 2016. - 212 с.
48. Синяева И.М. Коммерческая деятельность: учебник [Текст] / И.М. Синяева – М.: Юрайт, 2017. –506 с.
49. Шадрина, Г. В. Комплексный экономический анализ организации: учебник [Текст] / Г.В. Шадрина, С.Р. Богомолец, И.В. Косорукова. - М: Академический Проект, Фонд "Мир", 2015. - 288 с.
50. Щетина Е.Д. коммерческая деятельность: учебное пособие [Текст] / Е.Д. Щетинина, М.С. Старикова, С.М. Микалут - М: Academia, 2015. - 75 с.
51. Юрьева Л.В. основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие [Текст] / Л.В. Юрьева — М: «Издательство Уральского университета», 2016 — 68 с.

