

**Лилимберг Светлана Ивановна**

канд. экон. наук, доцент, профессор

**Селях Анастасия Сергеевна**

студентка

Костанайский филиал

ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

г. Костанай, Республика Казахстан

## **УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:* коммерческая деятельность современных торговых организаций решает задачу объединения товаропроизводителя и непосредственного потребителя данной продукции с целью совершения сделки купли-продажи. В современном мире, в котором производится огромный ассортимент самых разнообразных товаров, заставить потребителя приобрести именно данный товар, а не аналогичный, но произведённый конкурентом, достаточно трудно. В связи с этим выполненное в данной статье исследование посвящено проблеме эффективного управления коммерческой деятельностью организации. Авторами выполнен анализ проблем, препятствующих эффективному управлению не только коммерческой деятельностью в целом, но также управлению персоналом торгового предприятия, так как именно персонал является важнейшим элементом деятельности любой организации. По результатам проделанного исследования, а также с учётом специфики деятельности предприятия, были предложены меры по совершенствованию управления коммерческой деятельностью организации и рассчитан экономический эффект от их реализации. Основными методами исследования выступили анализ документов, регламентирующих работу организации, наблюдение, анкетирование, экспертный опрос. Расчёт показателей экономического эффекта позволил доказать эффективность и целесообразность предложенных мероприятий по решению выявленных проблем.

**Ключевые слова:** *коммерческая деятельность, управление коммерческой деятельностью, торговая организация, персонал, управление персоналом, производительность труда.*

Управление разнонаправленной деятельностью торговой организации является достаточно многоплановым процессом и осуществляется с помощью многообразных методов товарного менеджмента.

В этой связи цель данного исследования – обосновать выбор путей совершенствования управления коммерческой деятельностью торговой организации.

Г.Г. Лёвкин понимает под коммерческой деятельностью «...деятельность торгового предприятия, направленную на получение максимальной прибыли на основе изучения спроса на избранном сегменте рынка, налаживание хозяйственных связей, создание торгового ассортимента товаров с соответствующим уровнем цен и качества, а также создание условий для реализации этих товаров и получения прибыли от всех других видов деятельности» [4].

Можно утверждать, что коммерческая деятельность представляет совокупность хозяйственных операций, обслуживающих сделку обмена (купли-продажи) продукции. По сути, коммерческая организация является посредником между товаропроизводителем и потребителем товара.

Управление коммерческой деятельностью организации направлено на управление процессом оказания торговых услуг покупателям продукции [1]. Управление коммерческой деятельностью неотделимо от управления персоналом торговой организации [5].

По мнению В.Н. Дормана, управление коммерческой деятельностью направлено на улучшение работы персонала в целях повышения эффективности коммерческих процессов и максимизации прибыли предприятия [2].

Данное исследование выполнено на примере известного бренда – отделения ТОО «Спортмастер Казахстан», расположенного в городе Костанае. Процесс управления коммерческой деятельностью ТОО «Спортмастер Казахстан» осуществляется руководителем предприятия путем управленческого воздействия на подразделения. Управление в ТОО «Спортмастер Казахстан» организовано по

линейно-функциональному принципу и представляет собой разновидность структуры линейно-функционального типа, что свойственно предприятию данного масштаба и специфики (рисунок 1).



Рис. 1. Организационная структура ТОО «Спортмастер Казахстан»

Списочная численность работников составила в 2021 году 27 человек.

Показатели эффективности управленческой деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Эффективность управления коммерческой деятельностью  
ТОО «Спортмастер Казахстан»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Коэффициент изменения показателей
Денежная выручка, млн. тенге	880,7	750,0	1070,9	121,6
Общие издержки, млн. тенге	563,4	486,0	665,8	118,2
в том числе управленческие расходы	142,8	122,6	178,5	125,0
Прибыль, млн. тенге	317,3	264,0	405,1	127,7
Уровень рентабельности общих издержек, %	56,3	54,3	60,8	+4,5 п.п.
Уровень рентабельности управленческих расходов, %	222,3	215,3	226,9	+4,6 п.п.

Рентабельность управленческих расходов показывает размер прибыли на единицу понесённых расходов. В ТОО «Спортмастер Казахстан» темп роста прибыли (127,7%) опережает темп роста расходов (125,0%), что обуславливает рост рентабельности управленческих расходов на 4.6 процентных пунктов. Общий уровень рентабельности возрастает с 56,3% в 2019 году до 60,8% в 2021 году. Эффективность использования торгового персонала представлена в таблице 2.

Таблица 2

Эффективность использования торгового персонала  
ТОО «Спортмастер Казахстан»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютный прирост, 2021 к 2019	Относительный прирост, % 2021 к 2019
Среднесписочная численность, чел.	22	25	27	5	23,0
Фонд оплаты труда, млн. тенге	34,7	40,1	48,9	14,2	40,9
Годовая выработка, млн. тенге на 1 работника	40,0	30,00	39,7	-0,3	-0,8
Прибыль на 1 работника, млн. тенге	14,4	10,6	15,00	0,6	104,2
Прибыль на 1 тенге фонда оплаты труда, тенге	9,1	6,6	8,3	-0,8	-8,8

Годовая выработка на 1 работника в анализируемом периоде снизилась на 0,3 млн. тенге на человека, что обусловлено более медленным темпом роста денежной выручки (21,6%) по сравнению с темпом роста численности работников (23%). Прибыль на 1 работника, напротив, незначительно растёт. Прибыль на единицу фонда оплаты труда снижается, что свидетельствует о снижении эффективности использования фонда оплаты труда в магазине.

По результатам проведённого в ходе исследования анкетирования сотрудников можно сделать вывод, что единого мнения у работников о ТОО «Спортмастер Казахстан» не существует. Большинство впечатлений носит сдержанный характер. Сотрудники как хвалят, так и ругают фирму, раскрывая сильные и слабые стороны работодателя (рисунок 2).

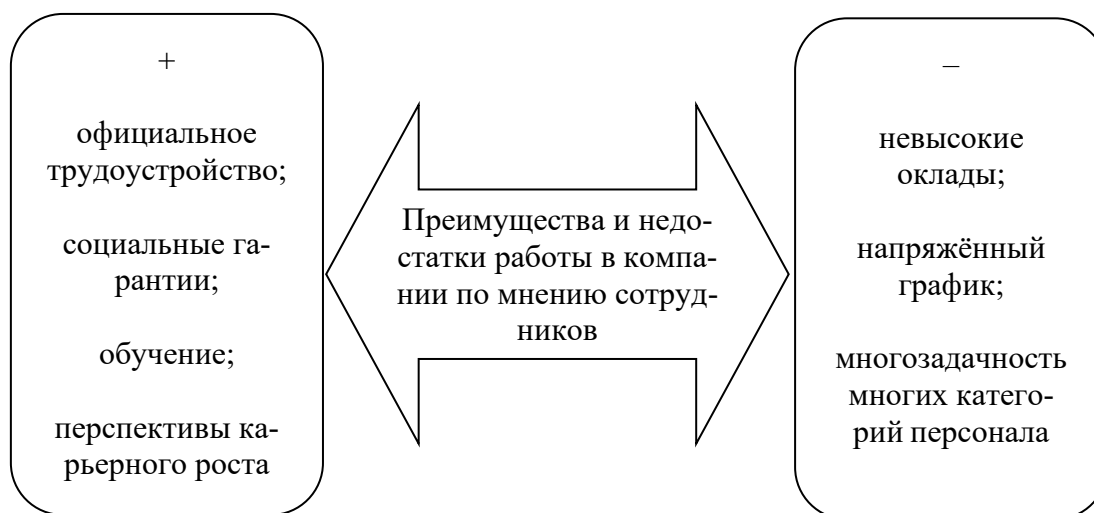


Рис. 2. Результаты анкетирования сотрудников

### ТОО «Спортмастер Казахстан»

Приоритетными проблемами в управлении коммерческой деятельностью ТОО «Спортмастер Казахстан» являются такие, как:

- ограниченная система материального и нематериального стимулирования;
- недостаточно эффективная система контроля и оценки работы каждого сотрудника.

В качестве совершенствования методов нематериального стимулирования предлагается повышать слаженность работы коллектива и трудовой активности путём разработки и внедрения «Этического кодекса», поощрения и стимулирования инновационных предложений персонала (использования «ящика для предложений» в личном кабинете каждого работника), ежемесячного анонимного опроса персонала [3].

Для развития эффективной системы материального стимулирования предлагается два направления: участие сотрудников в прибыли организации путём создания поощрительного фонда в размере 10% отчислений от прироста прибыли, а также применение системы накопительных бонусов к заработной плате.

С целью совершенствования системы контроля и оценки работы сотрудников предлагается автоматизировать процедуру системы оценки по системе WebTutor. Оценка персонала в этой системе – это часть общего интегрированного решения, которое даёт возможности не только для проведения процедуры

оценки персонала, но может быть использована и как часть процесса адаптации, и как сопровождение процесса обучения.

В ходе исследования были выполнены перспективные расчёты эффективности использования торгового персонала, а также управления коммерческой деятельностью организации, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

## Расчёт перспективных показателей деятельности

ТОО «Спортмастер Казахстан» (после реализации предложенных мероприятий)

Показатели	2021 год	2023 год	Абсолютный прирост
Показатели эффективности управления коммерческой деятельностью			
Уровень рентабельности общих издержек, %	60,8	69,7	+8,9 п.п.
Уровень рентабельности управленческих расходов, %	226,9	285,2	+58,3 п.п.
Эффективность использования персонала организации			
Производительность труда (годовая выработка), млн. тенге на 1 работника	39,7	55,5	15,8
Прибыль на 1 работника, млн. тенге	15,0	22,6	7,6
Прибыль на 1 тенге фонда оплаты труда, тенге	8,3	9,6	1,3

Уровень рентабельности общих издержек возрастёт на 8,9 процентных пунктов и составит в перспективе 69,7%. Рентабельность управленческих расходов увеличится на 58,3 процентных пункта и составит 285,2%, чему будет способствовать высокий темп роста прибыли на перспективу.

Эффективность использования трудовых ресурсов в ТОО «Спортмастер Казахстан» в перспективном периоде демонстрирует тенденцию к увеличению. Прибыль на 1 работника увеличится на 7,6%, а прибыль на единицу фонда оплаты труда – на 1,3%.

Реализация предлагаемых мероприятий приведет к существенному росту показателей производительности труда. Так, годовая выработка на 1 работника увеличится на 15,8 млн. тенге на 1 работника или на 39,8%.

Следовательно, в случае реализации предложенных мероприятий ТОО «Спортмастер Казахстан» сможет совершенствовать управление коммерческой деятельностью и повысить эффективность использования трудовых ресурсов организации.

### *Список литературы*

1. Бакиров А.Р. Управление коммерческой деятельностью / А.Р. Бакиров, Д.А. Сальманов // Science Time. – 2016. – №3 (27) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kommercheskoj-deyatelnosti> (дата обращения: 25.10.2022).

2. Дорман В.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие для вузов / В.Н. Дорман; под науч. ред. Н.Р. Кельчевской. – М.: Юрайт, 2022; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. – 134 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/492182> (дата обращения: 25.10.2022).

3. Коммерческая деятельность: учебник и практикум для вузов / И.М. Синяева, О.Н. Жильцова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Юрайт, 2022. – 404 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489053> (дата обращения: 25.10.2022).

4. Левкин Г.Г. Коммерческая деятельность: учебное пособие для вузов / Г.Г. Левкин, О.А. Никифоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 247 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/488011> (дата обращения: 25.10.2022).

5. Минеева В.М. Модель управления хозяйственной деятельностью торговых организаций / В.М. Минеева, Д.Р. Байбурина // The Scientific Heritage. – 2021. – №60-3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-hozyaystvennoy-deyatelnosti-torgovyh-organizatsiy> (дата обращения: 25.10.2022).

6. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под ред. А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 461 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/488852> (дата обращения: 25.10.2022).