

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему Оценка экономической эффективности
коммерческой деятельности предприятия

Исполнитель Дименова Анна Каримовна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Панова Анастасия Юрьевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
и.о. заведующего кафедрой


(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«05» июля 2024 г.

Санкт-Петербург

2024

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..	6
1.1 Понятие коммерческой деятельности и её влияние на результаты деятельности предприятия.....	6
1.2 Показатели экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия.....	10
1.3 Методики оценки экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия.....	21
2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»	33
2.1 Характеристика предприятия и его место в отрасли.....	33
2.2 Анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»	38
2.3 Оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»	50
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»	62
3.1 Мероприятия, направленные на повышение экономической эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»	62
3.2 Оценка экономической целесообразности предложенных мероприятий ..	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81
Приложение А	86
Приложение Б.....	88
Приложение В	89

ВВЕДЕНИЕ

Комплексная оценка эффективности коммерческой деятельности является крайне важной темой для изучения. Её актуальность для экономистов состоит в нескольких причинах. В первую очередь, коммерческая деятельность любого предприятия, независимо от его отраслевой принадлежности, направлена на получение прибыли – главной цели работы любого предприятия. Во-вторых, выбранная на предприятии методика её оценки должна не только отражать специфику и результаты работы, но и служить информационной базой для различных подразделений компании с целью принятия взвешенных и целесообразных управленческих решений.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в условиях экономической нестабильности и суженном горизонте планирования и прогнозирования, к показателям эффективности коммерческой деятельности отводится всё более пристальное внимание. Анализ данных показателей позволяет выявить наиболее уязвимые места в бизнес-процессах компании, оперативно разработать, и внедрить необходимые меры. Более того, грамотная и полная оценка коммерческой деятельности отражает то, насколько выгодно ведение бизнеса для его собственников и какова его привлекательность для партнёров и потенциальных инвесторов.

Существует большое количество методов по оценке экономической эффективности коммерческой деятельности как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Следовательно, выбор наиболее подходящей методики является сложным и крайне ответственным решением, принимаемым экономическим службами на предприятии.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ и оценка экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» и разработка мероприятий по её повышению.

Для достижения поставленной цели были разработаны следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы оценки эффективности коммерческой деятельности организации;
- выполнить анализ эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» по зарубежным и отечественным моделям;
- предложить ряд мер по повышению экономической эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» и оценить их влияние на финансовые результаты предприятия.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает коммерческая деятельность ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик».

Предметом исследования являются показатели эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик».

Методологическая основа исследования состоит из следующих методов: оценка рентабельности, оценка деловой активности, горизонтальный и вертикальный анализ финансовых результатов и факторный анализ прибыли.

Теоретической основой исследования послужили учебники и учебные пособия по экономике предприятия, коммерческой деятельности, экономическому анализу и стратегическому менеджменту таких авторов, как Дорман В. Н., Клочкова Е. Н., Левкин Г.Г., Памбухчиянц О.В., Степанова Г.Н., Филиппов С.В. и Фомин Г.П., а также статьи экономических журналов.

В качестве нормативной базы исследования использовался Гражданский кодекс Российской Федерации.

Информационной базой исследования стали научные статьи, аналитические и методологические материалы, данные финансовой отчётности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» и информационные ресурсы сети Интернет.

Для оценки эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» были использованы методики следующих авторов: Иванов Г.Г., Харитонов А.Д., Каплан Р. и Нортон Д.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что рекомендации, предложенные для ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» с

целью повышения эффективности коммерческой деятельности могут быть также использованы и другими предприятиями из смежных отраслей.

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, трёх частей, заключения, списка литературы и трёх приложений.

Во введении приведена актуальность исследования эффективности коммерческой деятельности, определена цель и три задачи на её основе, предмет и объект исследования.

В первой части изучены понятие коммерческой деятельности, её характеристики и виды, рассмотрены подходы для комплексного анализа эффективности коммерческой деятельности.

Во второй части представлена общая характеристика ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик», проведён анализ его экономических и финансовых показателей, сделана оценка экономической эффективности коммерческой деятельности, выявлены проблемы и подведены выводы.

В третьей части разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности коммерческой эффективности, проведена оценка экономической эффективности предложенный мер и их влияния на финансовые результаты ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие коммерческой деятельности и её влияние на результаты деятельности предприятия

Коммерческая деятельность представляет собой вид предпринимательской деятельности и является достаточно широким понятием. Периодически в научной литературе смешиваются такие смежные понятия, как «предпринимательство», «коммерческая деятельность» и «торговая деятельность», однако их применение зависит от рассматриваемого объекта и предмета исследования.

Любое предприятие, будь оно производственным или торговым, обращает огромное внимание на эффективность коммерческой деятельности, т.е. на её количественные и качественные результаты, которые в совокупности определяют не только потенциал развития одного конкретного предприятия, но и вектор развития целых отраслей экономики.

Для того, чтобы предприятия могли максимально эффективно использовать свои ресурсы в процессе реализации своей продукции необходимо осуществление грамотной оценки и анализа их коммерческой деятельности, что представляет собой предмет изучения многих отечественных экономистов. Рассмотрим их подходы к пониманию термина «коммерческая деятельность» в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Подходы к определению коммерческой деятельности

Автор	Определение
Памбухчиянц О.В.	совокупность последовательно выполняемых торгово-организационных операций, которые осуществляются в процессе купли-продажи товаров или оказания торговых услуг с целью получения прибыли [12, с. 9]
Левкин Г.Г.	обширная сфера деятельности предприятий, направленная на организацию процессов купли-продажи [9, с. 17].

Филиппов С.В.	один из видов предпринимательской деятельности, которая направлена в область обращения товаров и (или)услуг [16, с. 185].
Фомин Г.П.	это совокупность операций, направленных на совершение актов купли-продажи товаров и услуг с целью удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли [17, с. 10].

Анализ представленных данных показал, что коммерческая деятельность – это прежде всего деятельность предприятия по реализации продукции посредством купли-продажи с целью получения прибыли. В целом, само понятие коммерческой организации подразумевает под собой получение прибыли в результате её экономической деятельности. Статья 50 Гражданского кодекса РФ гласит: «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечения прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)» [1]. Тем не менее, если углубиться в литературу рассмотренных выше авторов можно отметить некоторые особенности, которые присущи коммерческой деятельности.

Экономист Левкин Г.Г. при описании коммерческой деятельности в первую очередь делает упор на то, что «коммерческая работа в сфере товарного обращения понятие более широкое, чем простая купля-продажа товара», т.е. включает в себя ещё комплексное изучение спроса и логистики на рынке сбыта, прогнозирование и планирование своей деятельности [10, с. 13]. Следовательно, анализ эффективности коммерческой деятельности может также включать в себя прогнозные и плановые показатели.

Более структурный подход к трактовке коммерческой деятельности представлен в трудах профессора Фомина Г.П., где её элементы выстроены в единую систему, представленную на рисунке 1.1.1. В этой системе отражены основные процессы, которые осуществляются последовательно до получения конечного результата [17, с. 12]. Однако, рассмотренные элементы

коммерческой деятельности не являются исчерпывающими и универсальными для любого предприятия и могут значительно видоизменяться в зависимости от условий рынка и отраслевой принадлежности.



Рисунок 1.1.1 – Элементы коммерческой деятельности [17, с. 12]

Таким образом, коммерческую деятельность предприятия можно охарактеризовать как совокупность организационных процессов, обеспечивающих формирование и развитие рынка товаров и услуг согласно потребностям общества, проведение сделок купли-продажи и установление устойчивых связей между участниками данных процессов. По характеру данных связей коммерческую деятельность можно разделить на два вида:

1) Закупка товаров для перепродажи. В некоторых источниках эта модель коммерческой деятельности называется B2B, т.е. «business-to-business». В рамках таких продаж предприятие поставляет продукцию другим предприятиям, для которых её потребление не будет полностью конечным.

2) Продажа товаров и услуг конечным потребителям. Данная модель обозначается аббревиатурой B2C, что расшифровывается как «business-to-consumer». В отличие от предыдущей модели количество покупателей здесь гораздо выше и характер производства носит более массовый характер [36].

Тем не менее, это лишь модели, которые могут быть равно отражены в коммерческой деятельности конкретного предприятия. Оно может осуществлять как оптовую, так и розничную торговлю товарами, а также диверсифицировать свою деятельность посредством сбыта продукции собственного производства. Представленная классификация полезна при формировании организационной структуры предприятия, поскольку позволяет сфокусировать деятельность определённых структурных подразделений на особенностях конкретного рынка. К таким особенностям можно отнести: отраслевую принадлежность организации, ассортимент выпускаемой продукции (или перечень оказываемых услуг), правовые аспекты, длительность производственных циклов, состав капитала и т.д. [6, с. 23].

То, как устроена коммерческая деятельность на предприятии, оказывает значительное влияние на конечный результат его работы в форме доходов. Коммерческие операции, из которых строится вся коммерческая деятельность предприятия, можно разделить на приносящие доход и косвенно влияющие на его получение. Для наглядности представим их в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2 – Виды коммерческих операций коммерческих операций по воздействию на доход

Коммерческие операции, приносящие доходы	Коммерческие операции, косвенно влияющие на получение дохода
– определение потребности в материальных ресурсах; – закупка сырья и материалов; – организация оптовой продажи продукции; – реализация продукции через собственную сбытовую сеть.	– комплексное изучение рынка, требований потребителей, состояния спроса и предложения; – изучение рынка сырья и материалов; – планирование объема производства, выпуска новой продукции.

Соответственно, качество выполнения данных операций прямо или косвенно воздействует на коммерческий успех любого предприятия, а именно на размер выручки и полученной прибыли.

Рынок, внутри которого функционирует предприятие, также оказывает влияние на его внутреннее устройство. Внешняя среда, состоящая из поставщиков, потребителей и конкурентов, представляет собой огромную

совокупность возможностей и угроз. Даже один и тот же фактор может быть рассмотрен организацией и как возможность, и как потенциальная угроза.

Внешнюю среду предприятия можно охарактеризовать тремя взаимодополняющими факторами – сложностью, подвижностью и неопределённостью [23, с. 268]. Следовательно, для грамотной оценки экономической эффективности коммерческой деятельности необходимо рассматривать данные факторы как отдельно, так и в совокупности, уделяя особое внимание ретроспективе их влияния на предприятие. Такое внимание к действию внешней среды позволяет не только купировать риски материальных потерь и банкротства, но и позволяет найти перспективы для развития организации и занятия лидирующей позиции в отраслевом разрезе. Тем не менее, факторы внешней среды не могут подчиняться действиям компании, в отличие от внутренней. Поэтому при поиске путей повышения экономической эффективности коммерческой деятельности фокус падает на внутреннюю среду, ведь именно там формируются подходы к получению прибыли.

Из этого следует, что прибыль является основным показателем экономической эффективности деятельности предприятия, поскольку её динамика помогает не только выявить соотношение продаж и затраченных ресурсов, но и выявить более глобальные тенденции в развитии предприятия и отрасли в целом. Подобный анализ в дальнейшем позволяет предприятию грамотно планировать свою деятельность и увеличивать благосостояние компании.

1.2 Показатели экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия

Несмотря на то, что прибыль является ключевым показателем эффективности коммерческой деятельности уже исходя из определения коммерческой деятельности, можно выделить достаточно большое количество показателей, которые позволяют более глубоко оценить её результативность. Часть этих показателей регулярно используются на предприятиях независимо от

отраслевой принадлежности и масштаба деятельности, другие применимы только при определённых условиях.

Прежде всего стоит отметить, что оценку коммерческой деятельности можно выразить в двух экономических категориях: эффект и эффективность. Прибыль здесь будет являться эффектом, т.е. результатом деятельности предприятия, выраженным в абсолютных величинах. В зависимости от целей, преследуемых предприятием, его можно выразить с помощью следующих показателей: товарооборота, валового дохода, издержек обращения, прибыли.

Остановимся более подробно на показателе товарооборота, позволяющего судить о разных аспектах коммерческой деятельности:

- 1) товарооборот – это объем продажи товаров и оказания услуг предприятиями в денежном выражении за определенный период времени;
- 2) он может использоваться при оценке как конъюнктуры рынка, так и торговой конъюнктуры;
- 3) он свидетельствует об удовлетворенном спросе;
- 4) он является общим показателем реализации отдельных товаров как в границах какого-либо региона, так и в рамках организаций торговли [7, с. 327].

Автор Иванов Г.Г. также отмечает, что товарооборот можно рассматривать и как результат деятельности предприятия, и как показатель товарного снабжения населения, отражающий уровень жизни населения [7, с. 334]. Следовательно, объем товарооборота определяет значимость конкретного предприятия на потребительском рынке.

Для анализа величины товарооборота могут применяться следующие показатели:

1. Объём товарооборота P , рассчитываемый по формуле 1.1. Данный показатель отражает сумму проданных товаров по определённой цене.

$$P = \sum_{i=1}^n p_i q_i, \quad (1.1)$$

где P – это объём товарооборота;

$p_i q_i$ – реализация отдельного товара;

i – число товарных групп.

2. Структура товарооборота D_i , рассчитываемая по формуле 1.2. Данный показатель отражает удельный вес каждого товара в общем объёме товаров.

$$D_i = \frac{p_i q_i}{\sum_{i=1}^n p_i q_i}, \quad (1.2)$$

где D_i – это доля отдельного товара.

3. Абсолютный прирост товарооборота ΔP , рассчитываемый по формуле 1.3. Данный показатель отражает абсолютную величину прироста товарооборота в сравнении с предыдущим периодом.

$$\Delta P = P_n - P_{n-1}. \quad (1.3)$$

где P_n – это значение товарооборота в текущем периоде;

P_{n-1} – значение товарооборота в предыдущем периоде.

4. Темп роста товарооборота T_p , рассчитываемый по формуле 1.4. Данный показатель отражает во сколько раз величина товарооборота текущего периода изменилась в сравнении с аналогичной величиной предыдущего периода.

$$T_p = \frac{P_n}{P_{n-1}}, \quad (1.4)$$

где T_p – это темп роста товарооборота.

Для наиболее полного анализа товарооборота могут использоваться такие показатели, как объём, структура, абсолютный прирост и темп роста товарооборота. Также при анализе динамики товарооборота стоит учитывать изменения цен и влияния инфляционных процессах, поэтому часто производится пересчёт товарооборота в сопоставимые цены. Для этого его величина делится на индекс цен.

Важным дополнением рассмотренных выше показателей товарооборота является товарооборачиваемость – скорость обращения товаров или время, в течение которого реализуются товары. Ускорение товарооборачиваемости можно назвать основным критерием оценки коммерческой деятельности, ведь сокращение времени пребывания товаров в сфере обращения значит более быстрый оборот денежных средств и меньшая потребность в них для

осуществления торговых операций. Товарооборачиваемость может рассчитываться как в оборотах, так и в днях. Товарооборачиваемость в оборотах рассчитывается по формуле 1.5, а в днях по формуле 1.6.

$$K = \frac{\Pi}{Z_c}, \quad (1.5)$$

где K – это количество оборотов товарной массы за отчётный период;

Π – объём продажи товаров за тот же период;

Z_c – средний запас товаров за указанный период.

$$O = \frac{Z_c}{\Pi}, \quad (1.6)$$

где O – это товарооборачиваемость в днях (продолжительность одного оборота).

Оборачиваемость товаров позволяет охарактеризовать, насколько качественно выстроены коммерческие процессы на предприятии и каково положение с товарной массой и запасами [3, с. 208].

Для оценки доходов от коммерческой деятельности крайне важен способ признания выручки – ключевому показателю реализации товаров и услуг за определённый период. Согласно международным стандартам составления финансовой отчетности выручку компания должна признавать в тот момент, когда выполнены следующие условия:

- компания оказала все или большую часть услуг, которые она должна оказать клиенту;
- компания понесла все или значительную часть затрат на оказание этих услуг, а оставшаяся часть затрат может быть достаточно точно оценена;
- компания получила от клиента денежные средства, обязательства по оплате или какой-то другой актив (для которого можно точно определить его стоимость, и можно быть уверенным в том, что обязательства, переданные этим клиентом компании, будут им выполнены).

На основании данных принципов выделяют три возможных подхода:

- полное признание выручки;

- отложенное признание выручки;
- частичное признание выручки.

При полном признании выручки оплата покупателем происходит в момент продажи, и предполагается полностью признавать выручку и прибыль за проданный товар или услугу.

Отложенное признание выручки часто используется, когда при продаже используется несколько транзакций, а оказание услуг и поставка товаров сильно растягивается во временном промежутке. Соответственно, выручка признаётся постепенно в течение действия всего контракта.

В отличие от отложенного, частичное признание выручки строится следующим образом: в момент продажи товара и ряда сопутствующих услуг (на доставку, установку и т.п.) предлагается признавать всю выручку по продаже товара и только часть выручки от сопутствующих услуг. Оставшаяся часть выручки по контракту и издержки по его обслуживанию признаются постепенно в течение срока действия контракта [2, с. 66-67]. Выбор одного из представленных подходов играет большое значение для суммы выручки за отчётный период, что в итоге отражается на всех показателях эффективности коммерческой деятельности.

Также выручку можно разделить на возобновляемую и общую. С точки зрения инвестиционной привлекательности больше ценятся те компании, где большая часть общей выручки формируется за счёт реализации товаров, доход от которых является возобновляемым и масштабируемым. В расчёте на год эта часть представляет собой годовую возобновляемую выручку, в которую не включаются разовые платежи и платежи за обслуживание. Её положительная динамика свидетельствует о росте эффективности коммерческой деятельности. Расчёт может также проводиться на одного покупателя.

Не менее полезным для оценки коммерческой деятельности будет анализ среднегодового уровня выручки на один заказ. Положительная динамика данного показателя при прочих равных отражает снижение издержек на

реализацию товаров, включая затраты на упаковку, доставку и т.п. Среднегодовой уровень выручки на один заказ рассчитывается по формуле 1.7.

$$B_{\text{ср}} = \frac{B}{Z}, \quad (1.7)$$

где $B_{\text{ср}}$ – это среднегодовой уровень выручки на один заказ за отчётный период;

B – общий объём выручки за тот же период;

Z – количество заказов за указанный период.

Далее при рассмотрении доходов и расходов компании необходимо чётко обозначить их соотношение при оценке именно коммерческой деятельности. Для этого, во-первых, может быть проведён факторный анализ выручки, а во-вторых, должны быть выделены только те издержки, которые связаны с коммерческой деятельностью.

Относительно расходов на коммерческую деятельность можно выделить следующие издержки обращения:

- транспортные расходы;
- расходы на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования, инвентаря;
- амортизация основных средств;
- расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров;
- расходы на рекламу;
- расходы на выплаты процентов по кредитам;
- расходы на тару;
- прочие расходы.

Данные издержки оцениваются в динамике, их факторном влиянии на величину прибыли, а также в следующих показателях.

1. Абсолютная сумма издержек обращения I_0 , рассчитываемая по формуле 1.8. Данный показатель демонстрирует во сколько раз величина

товарооборота текущего периода изменилась в сравнении с аналогичной величиной предыдущего периода.

$$\sum I_o = \sum I_{\text{пост}} + \sum I_{\text{пер}}, \quad (1.8)$$

где $I_{\text{пост}}$ – это условно-постоянные издержки обращения;

$I_{\text{пер}}$ – это условно-переменные издержки обращения.

2. Относительный уровень издержек обращения Y_n , рассчитываемый по формуле 1.9. Данный показатель отражает сколько в процентах занимают издержки обращения в объеме товарооборота организации.

$$Y_n = \frac{\sum I_o}{P} * 100, \quad (1.9)$$

где Y_n – это относительный уровень издержек обращения в процентах за анализируемый период времени;

P – товарооборот за анализируемый период времени.

3. Доля издержек обращения в общей структуре затрат предприятия $D_{\text{и}}$, рассчитываемый по формуле 1.10. Данный показатель отражает сколько в процентах занимают издержки обращения в объеме товарооборота организации.

$$D_{\text{и}} = \frac{I_o}{I} * 100, \quad (1.10)$$

где $D_{\text{и}}$ – это доля издержек обращения в общей структуре затрат в процентах за анализируемый период времени;

I_o – издержки обращения за анализируемый период времени.

P – общие издержки предприятия за анализируемый период времени.

Далее перейдём к прибыли – главной цели и ключевому показателю коммерческой деятельности. Её анализ в рамках оценки экономической деятельности коммерческой деятельности проводится посредством изучения её динамики и проведения факторного анализа с упором на влияние коммерческих расходов на её итоговую сумму. Абсолютная сумма от реализации товаров определяется с помощью формулы 1.11.

$$\sum P_p = \sum D - \sum Z - \sum P_x, \quad (1.11)$$

где P_p – это прибыль от реализации товаров за период;

Д – доходы за период времени;

З – сумма расходов по закупке товаров за период;

P_x – расходы за исключением расходов по закупке товаров.

Таким образом, расчёт показателей эффекта даёт хорошую информационную базу для оценки результатов коммерческой деятельности, однако такая оценка будет неполноценной без показателей эффективности.

В общем виде эффективность – относительный показатель, отражающий соотношение полученного эффекта (результата) к затратам (материальным, трудовым, финансовым, информационным, интеллектуальным), необходимым для его достижения.

Система показателей, характеризующая эффективность коммерческой деятельности предприятия, включает: обобщающие показатели эффективности коммерческой деятельности, показатели эффективности использования основных фондов, товарных запасов, рабочей силы, текущих затрат.

При оценке экономической эффективности коммерческой деятельности первоначально рассматриваются три показателя рентабельности: рентабельность продаж, рентабельность активов и рентабельность собственного капитала. Показатель рентабельности продукции здесь будет выступать скорее в качестве дополнения, т.к. показывает, насколько выгодно производство или закупка того или иного товара. Расчёт этих показателей производится на основе данных, полученных из отчёта о финансовых результатах по формулам, представленным в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Показатели рентабельности предприятия [21, с. 257]

Показатель рентабельности	Формула расчёта	Характеристика
1	2	3
Рентабельность продаж	$R_{пр.} = П_{пр.}/В*100$	Прибыль, полученная с каждого рубля реализованной продукции
Рентабельность активов	$R_{акт.} = ЧП/Аср.*100$	Эффективность использования активов, вложенных в деятельность компании

Продолжение таблицы 1.2.1

1	2	3
Рентабельность собственного капитала	$R_{с.к.} = ЧП/СК_{ср.} * 100$	Эффективность использования собственного капитала, вложенного в деятельность компании
Рентабельность продукции	$R_{пр-и} = Ппр./С * 100$	Прибыльность конкретного вида продукции, которую предприятие реализует в рамках своей деятельности
Рентабельность текущих затрат по коммерческой деятельности	$R_{тз} = Ппр./Иобр. * 100$	Эффективность коммерческих расходов и их окупаемость

где Ппр. – это прибыль от реализации товаров за период;

В – выручка от реализации товаров за период;

ЧП – чистая прибыль за период;

Аср. – средняя величина активов за период;

СКср. – средняя величина собственного капитала за период;

С – себестоимость реализации продукции за период;

Иобр. – издержки обращения за период.

Анализ различных показателей рентабельности позволяет легко и быстро оценить какой экономический результат был получен при определённом объёме затрат, однако при планировании своей деятельности и составлении стратегии развития предприятию их будет недостаточно. Прибыль, как и издержки деятельности в динамике подвержены ряду факторов, включая цену и ассортимент реализуемых компанией товаров и услуг, себестоимость продаж, и др. Также не стоит забывать о влиянии инфляционных процессов, темпы которых не прямо пропорциональны ценам на продукцию. Следовательно, возникает потребность в расчёте индексных показателей рентабельности для факторного анализа [22, с. 314].

В первую очередь рассчитываются показатели рентабельности планового ($R_{план}$) и отчётного ($R_{отч}$) периодов по формулам 1.12 и 1.13.

$$R_{\text{план}} = \frac{\text{Пр}_{\text{план}} q_{\text{план}}}{z_{\text{план}} q_{\text{план}}}, \quad (1.12)$$

$$R_{\text{отч}} = \frac{\text{Пр}_{\text{отч}} q_{\text{отч}}}{z_{\text{отч}} q_{\text{отч}}}, \quad (1.13)$$

где Пр – это величина прибыли от продаж на единицу продукции;

q – объём сбытой продукции;

z – себестоимость реализации продукции, нижние индексы, соответственно, обозначают период, в который была получена данная величина.

Далее необходимо вычислить рентабельность отчётного периода в ценах планового периода ($R'_{\text{отч}}$) и рентабельность планового периода в объёмах отчётного периода ($R'_{\text{план}}$) по формулам 1.14 и 1.15.

$$R'_{\text{отч}} = \frac{\text{Пр}_{\text{план}} q_{\text{отч}}}{z_{\text{отч}} q_{\text{отч}}}, \quad (1.14)$$

$$R'_{\text{план}} = \frac{\text{Пр}_{\text{план}} q_{\text{отч}}}{z_{\text{план}} q_{\text{отч}}}, \quad (1.15)$$

Данные показатели в дальнейшем позволяют определить чистое влияние на величину рентабельности каждого фактора, а именно цен, себестоимости и совокупности ассортиментных сдвигов. Так, для оценки влияния цен (ΔR_p) по формуле 1.16 из рентабельности отчётного периода вычитается рентабельность отчётного периода в ценах планового периода. Полученное число показывает, насколько эффективно работает ценовая политика компании, позволяет ли она повысить продажи и прибыль или, наоборот, оказывает на них отрицательное влияние.

$$\Delta R_p = R_{\text{отч}} - R'_{\text{отч}}, \quad (1.16)$$

Для оценки влияния себестоимости на рентабельности (ΔR_z) из рентабельности отчётного вычитают уже рентабельность планового периода в объёмах отчётного периода по формуле 1.17. С помощью данного показателя менеджмент предприятия может принять взвешенную и обоснованную политику по управлению затратами и оценить эффективность тех или иных мероприятий по её улучшению.

$$\Delta R_z = R_{\text{отч}} - R'_{\text{план}} , \quad (1.17)$$

Поскольку большинство предприятий занимается реализацией различной продукции, при оценке эффективности коммерческой деятельности важно учитывать влияние ассортиментных сдвигов (ΔR_q). Оно рассчитывается по формуле 1.18 путём вычитания рентабельности планового периода из рентабельности планового периода в объёмах отчётного года, позволяя понять изменение ассортимента реализуемых товаров и услуг сказывается на конечном результате коммерческой деятельности.

$$\Delta R_q = R'_{\text{план}} - R_{\text{план}} , \quad (1.18)$$

Для обобщения рассмотренных влияний рассчитывается совокупный показатель изменения рентабельности продукции ($\Sigma \Delta R$) по формуле 1.19. На реальном предприятии он рассчитывается регулярно и рассматривается в разрезе большого количества факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия [21, с. 245].

$$\Sigma \Delta R = \Delta R_p + \Delta R_z + \Delta R_q , \quad (1.19)$$

Также при оценке рентабельности крайне важно установить нормы рентабельности, которая будет соответствовать таким параметрам компании как: стадия развития бизнеса, отраслевая принадлежность, внешнеэкономические факторы, сезонность и т.д. Универсального значения здесь нет и быть не может, например, у востребованного IT-стартапа и старинной мебельной фабрики разница в норме рентабельности может быть выше ста процентов. Не менее важным чем рентабельность, является анализ деловой активности предприятия, которая проявляется как в скорости оборота его средств, так и в обратном ей показателе – периоде оборота. При анализе данного показателя положительным сигналом будет служить увеличение количества оборотов и, соответственно, сокращение периода оборота, т.е. среднего срока, за который в компанию возвращаются средства, вложенные в её экономическую деятельность. В научной литературе выделяют большое количество показателей деловой активности, однако для оценки эффективности чисто коммерческой

деятельности используют коэффициенты, представленные для удобства в таблице 1.2.2 [11, с. 55]

Таблица 1.2.2 – Показатели деловой активности предприятия [11, с. 55]

Наименование показателя	Способ расчёта
Коэффициент оборачиваемости активов	Годовая выручка/ Среднегодовая стоимость активов
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Выручка от продаж/ Запасы и НДС
Коэффициент оборачиваемости запасов	Себестоимость реализованной продукции/ Среднегодовая стоимость запасов
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка от реализации/ Средняя величина дебиторской задолженности
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Себестоимость реализованной продукции/ Средняя величина кредиторской задолженности
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции	Выручка от продаж/ Среднегодовая величина запасов товарной продукции
Продолжительность оборота	360 дней/ Коэффициент оборачиваемости

Представленные показатели деловой активности позволяют произвести оценку того, насколько эффективно менеджмент на различных уровнях используют ресурсы собственников компании.

Таким образом, использование всех рассмотренных в параграфе показателей на практике будет необоснованно и трудозатратно, поэтому их использование должно быть увязано в методике, которую экономисты должны применять, исходя из особенностей и потребностей предприятия.

1.3 Методики оценки экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия

Анализ показателей, рассмотренных в параграфе 1.2, позволил сделать вывод о большом разнообразии методов оценки эффективности коммерческой деятельности, используемых в экономической литературе. Данная информационная база позволяет выбирать наиболее релевантные подходы для

оценки коммерческой деятельности реальных предприятий. Рассмотрим несколько методик, которые могут использоваться для такой оценки на практике в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1 – Методики оценки экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия

Автор	Методика
Иванов Г.Г. [7, с. 320]	1) Анализ показателей эффекта коммерческой деятельности в динамике: – товарооборот и его структура; – валовый доход; – издержки обращения в абсолютном и в относительном выражении; – прибыль, её факторный анализ; 2) Анализ показателей эффективности коммерческой деятельности: – рентабельность продаж; – рентабельность основных фондов; – рентабельность текущих затрат по коммерческой деятельности.
Харитонов А.Д. [20, с. 134-138]	Последовательное применение следующих методов: 1) Оценка рентабельности; 2) Оценка деловой активности; 3) Оценка финансовых результатов (вертикальный и горизонтальный анализ прибыли); 4) Оценка себестоимости; 5) Оценка использования оборотных активов; 6) Оценка трудовых ресурсов.
Каплан Р. И Нортон Д. Сбалансированная система показателей [5, с. 14-18]	Оценка эффективности коммерческой деятельности проводится в разрезе Сбалансированной системы показателей (ССП), базирующейся на четырех направлениях: финансы, клиентская база, бизнес-процессы и персонал. Для разработки и внедрения ССП последовательно выполняются следующие действия: 1. Постановка конкретных стратегических целей по основным компонентам данной системы; 2. Определение причинно – следственных связей между целями и результатами коммерческой деятельности предприятия; 3. Определение ключевых показателей эффективности коммерческой деятельности и их сравнение в динамике на соответствие плановым значениям.

Сначала обратимся к методике Иванова Г.Г., которая базируется на первостепенном разделении показателей на две категории: показатели экономического эффекта и показатели экономической эффективности. Такой подход сразу делит показатели на абсолютные и относительные, при этом вторые по сути становятся производными первых. Среди показателей эффекта автор

отмечает товарооборот, доходы, расходы на коммерческую деятельность и прибыль от реализации продукции. Алгоритм расчёта данных показателей был представлен в параграфе 1.2. Далее после анализа их динамики и структуры, можно сделать выводы о достигнутых результатах коммерческой деятельности. Также важным дополнением здесь будут служить результаты факторного анализа прибыли от продаж. Расчет прибыли от продажи продукции ($\Pi_{\text{пр}}$) может быть представлена в виде следующей аддитивной модели, представленной в формуле 1.20:

$$\Pi_{\text{пр}} = B_{\text{пр}} - C - \text{КР} - \text{УР} \quad (1.20)$$

где $B_{\text{пр}}$ –выручка от продажи;

C – себестоимость продажи;

КР – управленческие расходы;

УР – коммерческие расходы.

Сам факторный анализ выполняется методом цепных подстановок. Представленная выше модель является четырёхфакторной, однако многие компании не выделяют отдельно управленческие расходы, поэтому на практике она может стать трёхфакторной.

Тем не менее, необходимо понимать, что интенсивное развитие предприятия может характеризоваться не только ростом товарооборота и прибыли, но и повышением производительности труда торговых работников, увеличением собственного капитала организации. Так, об успешном ведении коммерческой деятельности и повышении её эффективности можно судить, если выполняется следующее равенство (формула 1.21):

$$T_{\Pi} < T_p < T_{\text{и}} < T_{\Phi} < T_{\text{ч}}, \quad (1.21)$$

где T_{Π} – темп роста прибыли, T_p – темп роста товарооборота, $T_{\text{и}}$ – темп роста издержек обращения, T_{Φ} – темп роста фондовооруженности работников, $T_{\text{ч}}$ – темп роста численности работников.

Анализ данной модели позволяет определить причинно-следственные связи между рассмотренными ранее показателями экономического эффекта и

величиной полученной прибыли. Следовательно, информация, полученная благодаря этим расчётам, является хорошей базой для мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности.

Возвращаясь к понятиям экономического эффекта и эффективности, отметим, что базовыми показателями при анализе результатов коммерческой деятельности являются прибыль и рентабельность. Показатели рентабельности рассчитываются как отношение полученной предприятием прибыли к затраченным ресурсам (активы, собственный капитал и т.д.). Исходя из целей анализа может использоваться как валовая прибыль, так и чистая [3, с. 307]. Это, в свою очередь, уже зависит от принятой в организации методики.

По методике Иванова Г.Г. рассчитываются и анализируются в динамике три показателя рентабельности:

- рентабельность продаж;
- рентабельность основных фондов;
- рентабельность текущих затрат по коммерческой деятельности.

После проведённых расчётов сообразно следует необходимость повышения рентабельности, ведь положительная динамика в будущем будет свидетельствовать более эффективной работе организации, открывая новые горизонты развития бизнеса. Для того, чтобы повысить рентабельность, необходимо либо увеличение доходов, либо сокращение расходной части. Следовательно, при разработке уже конкретных мероприятий могут быть рассмотрены действия по оптимизации затрат (с сохранением должного качества) или же поиск новых каналов поступления доходной части.

Методика Харитоновой А.Д., напротив, не делает такого большого упора на показатели экономического эффекта. Они анализируются только в рамках оценки финансовых результатов посредством вертикального анализа и горизонтального анализа, а степень детализации зависит исключительно от нужд конкретного предприятия. Автор последовательно использует методы, представленные в таблице 1.3.2.

Таблица 1.3.2 – Методы оценки эффективности коммерческой деятельности[20, с. 135]

Оценка рентабельности	Рентабельность активов
	Рентабельность продаж
	Рентабельность собственного капитала
	Рентабельность продукции
Оценка деловой активности	Оборачиваемость активов
	Оборачиваемость оборотных активов
	Оборачиваемость запасов
	Оборачиваемость дебиторской и кредиторской
Оценка финансовых результатов	Горизонтальный анализ и вертикальный анализ
Оценка себестоимости	Анализ структуры себестоимости по видам затрат
	Анализ затрат на рубль товарной продукции
Оценка трудовых ресурсов	Производительность труда

Вначале анализируются показатели рентабельности, являющиеся универсальными для формирования методики оценки экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия. В отличие от методики, предложенной Ивановым Г.Г., здесь дополнительно рассчитывается рентабельность собственного капитала, что позволяет оценить, насколько прибыльно использовать именно собственный капитал предприятия. Однако, автор Харитонов А.Д., рассчитывая показатель рентабельности продукции, включает в него полную себестоимость продукции, хотя целесообразно было бы рассматривать только издержки обращения. Такой подход позволяет оценить эффективность именно коммерческой деятельности, исключив влияние других факторов себестоимости продукции.

Далее автор подробно рассматривает показатели деловой активности, т.е. анализирует, насколько эффективно предприятие использует свои ресурсы и как быстро они оборачиваются в выручку. Скорость их оборота, соответственно, влияет на платежеспособность компании – важный индикатор эффективности

коммерческой деятельности. Алгоритм по расчёту коэффициентов оборачиваемости представлен в параграфе 1.2.

Затем производится анализ себестоимости, который ранее также упоминался в методике Иванова Г.Г. Анализ себестоимости продукции, включая издержки на её реализацию, позволяет оценить соответствие себестоимости с плановым значением и среднеотраслевым значением. Автор Харитонов А.Д. предлагает структурировать себестоимость в зависимости от следующих признаков:

- 1) Анализ постоянных и переменных затрат на реализацию продукции;
- 2) Анализ затрат наиболее продаваемой продукции;
- 3) Анализ затрат по отдельным элементам затрат.

Ключевым показателем в таком анализе служит показатель затрат на один рубль реализации продукции, поскольку он напрямую связан с прибылью. Рассчитать его можно с помощью формулы 1.22.

$$\text{Затраты на 1 рубль} = \frac{Z_p}{C_{\pi}}, \quad (1.22)$$

где Z_p – затраты на реализацию продукции;

C_{π} – стоимость проданной продукции.

Если значение показателя больше единицы, то закупка и продажа данной продукции нерентабельна. Снижение его величины в динамике оценивается положительно. Показатель является универсальным, следовательно, может рассчитываться в любой отрасли производства. Это может говорить как об уменьшении себестоимости товара, так и об уменьшении транзакционных издержек, затрат на доставку до склада и магазина, об оптимизации затрат по реализации товара.

Заключительным этапом методики Харитоновой А.Д. является оценка трудовых ресурсов, поскольку именно персонал является решающим фактором в осуществлении коммерческой деятельности предприятия. В процессе оценки эффективности коммерческой деятельности может учитываться как общая численность сотрудников (особенно в торговых организациях), так и

численность только тех сотрудников, которые напрямую связаны с реализацией продукции. В рамках оценки трудовых ресурсов может рассматриваться численность сотрудников в динамике, уровень их квалификации и система мотивации. Основным показателем, используемым для оценки производительности труда служит выработка. Показатель выработки рассчитывается по формуле 1.23 и отражает тот объём выручки, который приносит компании один специалист.

$$\text{Выработка} = \frac{Q}{T}, \quad (1.23)$$

где Q – объём реализованной продукции;

T – количество специалистов, задействованных в осуществлении коммерческой деятельности.

В дополнение показателю выработки может рассчитываться показатель трудоёмкости, обратный выработке. Он показывает сколько необходимо специалистов для реализации продукции на конкретную сумму.

По результатам проведённого анализа по методике Харитоновой А.Д. делается общий вывод об эффективности ведения коммерческой деятельности на выбранном предприятии и выявляются возможные перспективы развития.

Две рассмотренные выше методики дают большой объём аналитических данных, способных глубоко оценить текущее финансовое положение коммерческой организации. Однако, при внедрении таких методик на реальном предприятии их необходимо детализировать и дополнять в зависимости от нужд и отраслевой принадлежности данной организации. Также использование этих методик не подразумевает механизма по дальнейшему планированию коммерческой деятельности на основании полученных данных.

В связи с этим, целесообразно использовать сбалансированную систему показателей (ССП), популярную как России, так и за рубежом. Данная система была разработана ещё в 1990 году американскими профессорами Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном для расширения системы оценки экономической эффективности деятельности предприятия,

которая зачастую ограничивалась лишь количественными показателями. Своей целью Нортон и Каплан видели расширение общепризнанных методик оценки эффективности с помощью нефинансовых индикаторов, позволяющих принимать более взвешенные управленческие решения в будущем [14, с. 204]. Крайне полезным будет её использование именно в рамках мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности.

Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой совокупность индикаторов эффективности деятельности организации в плотном тандеме с уровнем достижения её тактических и стратегических целей. Использование ССП возможно для оценки эффективности как всей деятельности предприятия, так и только коммерческой. Всего авторы данной методики выделяют четыре направления показателей эффективности: финансовые результаты, результаты взаимоотношений с клиентами, результаты производственно-хозяйственных процессов и результаты работы, связанной развитием персонала компании [7, с. 34].

Они схематично представлены на рисунке 1.3.1 [36].



Рисунок 1.3.1 – Схема сбалансированной системы показателей [36]

В рамках оценки именно коммерческой деятельности стоит сфокусироваться на следующих показателях:

1) В блоке «Финансы»: показатели, отражающие эффективность мероприятий по реализации товаров и услуг (структура и динамика оборотов, выручки от продаж, прибыли от продаж, коммерческих расходов и др.);

2) В блоке «Клиенты»: показатели, напрямую отражающие зависимость между имиджевыми мероприятиями и средним объёмом выручки с клиента или заказа;

3) В блоке «Внутренние бизнес-процессы»: показатели, отражающие прямое влияние конкретных бизнес-процессов (срок и качество доставки товара до покупателя, время выполнения заказа, наличие личного менеджера у покупателя и т.п.) на объём выручки;

4) В блоке «Обучение и карьерный рост»: прогнозные показатели, отражающие стратегическую эффективность обучения и мотивации персонала на все рассмотренные выше блоки показателей.

Степень детализации рассматриваемых направлений зависит как от отраслевой принадлежности, так и от внутренних потребностей организации. Также её можно внедрять как в рамках одного подразделения, так и на всём предприятии в целом. При изменении стратегических целей компании будут меняться и анализируемые показатели. Пример составления Сбалансированной системы показателей для оценки экономической эффективности коммерческой деятельности представлен в таблице 1.3.3.

Таблица 1.3.3 Сбалансированная система показателей [13, с. 100-101]

Направление	Стратегическая цель	Показатель
1	2	3
Финансы (положение компании с позиции инвесторов)	1) Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных; 2) Снижение расходов на реализацию продукции; 3) Увеличение притока наличности.	1) Прирост продаж; 2) Рентабельность текущих затрат по коммерческой деятельности 3) Дисконтированная норма поступления наличности.

Продолжение таблицы 1.3.3

1	2	3
Клиент (положение компании с позиции клиента)	1) Поддержание имиджа компании как новатора; 2) Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг; 3) Положение приоритетного поставщика.	1) Доля новых товаров и услуг в продажах; 2) Оценка клиента; 3) Доля продаж постоянным клиентам.
Процессы (хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов)	1) Заблаговременное влияние на потребности клиента; 2) Развитие регионального рынка; 3) Повышение лояльности покупателя.	1) Консультационные часы до начала предложения продукции; 2) Количество новых региональных клиентов; 3) Число задержек доставки в днях и процент бракованных товаров от общего числа реализованных.
Персонал, обучение (сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании)	1) Повышение удовлетворённости сотрудников; 2) Повышение производительности сотрудников.	1) Индекс удовлетворенности сотрудников; 2) Выработка и отношение фонда заработной платы к выручке от продаж.

Каждый показатель эффективности имеет вес при достижении целей общей стратегии. Если менеджмент компании принимает решение о внедрении такой методики на предприятии, необходимо учитывать, что финансовые показатели в ССП не имеют приоритета над остальными бизнес-процессами, а также, что данный процесс может оказаться достаточно долгим и трудоёмким [36]. Он состоит из следующих этапов:

- 1) Разработка системы показателей на основе стратегических планов и формирование конкретных целей и действий по их достижению;
- 2) Выстраивание принятых целей в иерархическом порядке;
- 3) Описание и сравнение путей достижения запланированных результатов;

4) Проверка и контроль полученных результатов с помощью принятых ранее критериев оценки экономической эффективности;

5) Корректировка стратегических и оперативных целей.

В целом использование сбалансированной системы показателей на предприятии отличается выгодной интеграцией финансовых и нефинансовых индикаторов, а также объединяет в себе и оценку экономической эффективности, и систему управления. Такое качество особенно ценно в управлении коммерческой деятельностью, где критически важен одновременный контроль за бизнес-процессами и их результатами [14, с. 206].

В заключение рассмотрения данных методик необходимо провести сравнительный анализ, чтобы выявить их достоинства и недостатки для оценки эффективности коммерческой деятельности. Результаты проведённого анализа были представлены в таблице 1.3.4.

Таблица 1.3.4 – Сравнительный анализ достоинств и недостатков методик анализа экономической эффективности коммерческой деятельности

Название фактора	Иванов Г.Г.	Харитонов А.Д.	Р. Каплан и Д. Нортон (Сбалансированная система показателей)
Простота внедрения	1	2	0
Полнота анализа	1	1	2
Наличие неколичественных показателей	0	0	2
Встраиваемость в систему планирования	1	1	2
Возможность проведения анализа исключительно на основе бухгалтерской и финансовой отчётности	0	2	0
Итого:	3	6	6

Где 0 – фактор не представлен в методике, 1 – фактор частично рассмотрен в методике автора, 2 – фактор рассмотрен в методике в полном объёме.

В зависимости от рассматриваемых факторов, целесообразность внедрения одной из данных методик, безусловно, может меняться. Тем не менее, сравнительный анализ трёх описанных выше методик показал, что для оценки экономической эффективности коммерческой деятельности лучше отдать предпочтение методике Харитоновой А.Д. и Сбалансированной Системе показателей. При этом многие показатели, представленные Ивановым Г.Г., могут стать хорошим дополнением данных методик и по необходимости встроены в них. Выбор более подходящей методики должен обуславливаться следующими особенностями предприятия: принятая учётная политика, отраслевая принадлежность, размер и структура предприятия, существующая система стратегического планирования и др.

На основании рассмотренных методов и методик можно сделать вывод о том, что выбор методики оценки экономической эффективности коммерческой деятельности зависит от большого количества факторов. Тем не менее, экономические службы на предприятии не должны игнорировать современные методики оценки, которые значительно упрощают управленческие процессы, например, сбалансированная система показателей. Внедрение подобных методик на предприятии может также стать успешным мероприятием по повышению экономической эффективности на коммерческом предприятии. Не существует идеальной методики, поэтому следует комбинировать их и адаптировать под нужды предприятия. Далее перейдём к использованию данной теоретической базы для оценки экономической эффективности коммерческой деятельности на промышленном предприятии ООО «Эс Эм Си Пневматик» и проведём анализ по рассмотренным ранее методикам

2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»

2.1 Характеристика предприятия и его место в отрасли

Экономическая эффективность коммерческой деятельности – это особо важная характеристика любого предприятия, поэтому при её изучении обязательно должна учитываться отраслевая принадлежность выбранного объекта.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» ведёт свою деятельность, начиная с 1996 года как официальное представительство японской корпорации «SMC Pneumatic» – крупнейшего в мире производителя пневматического оборудования. Основные производства данной корпорации расположены в таких странах, как Китай и Сингапур, однако компания также имеет технические центры в США, Мексике, Бразилии, Европе, Индии, Корее и Австралии. За время существования корпорации она расширила своё влияние с внутреннего рынка Японии на все континенты и на сегодняшний день имеет 400 офисов продаж в 81 стране мира [35, 40]. Схему распределения её представительств, технических центров и дистрибьютеров можно наблюдать на рисунке 2.1.1.

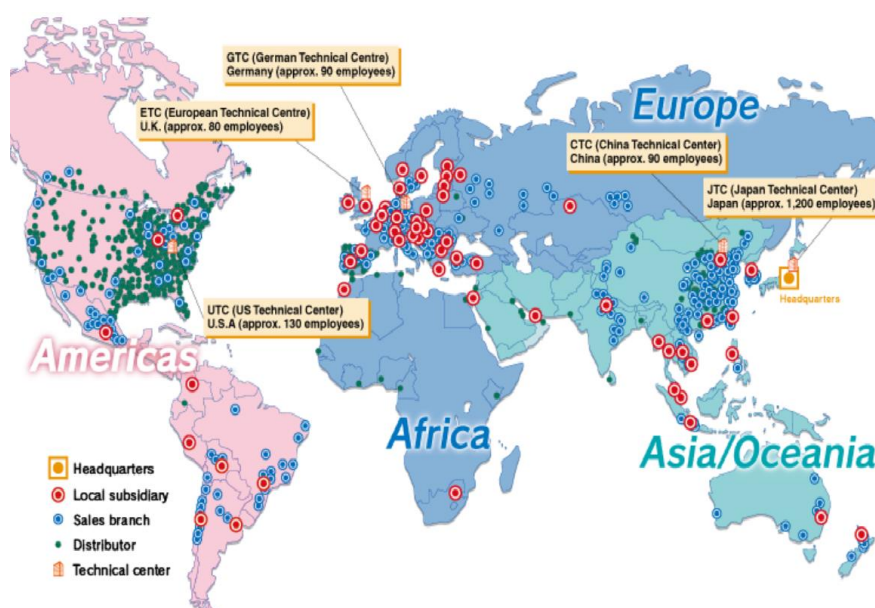


Рисунок 2.1.1 – Распространение SMC Corporation в мире [41]

Информация об основных показателях из нормативно-правовых и учредительных документов ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» представлена в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Основные показатели из нормативно-правовых и учредительных документов организации ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» [28]

1. Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «ЭС ЭМ СИ Пневматик»
2. Сокращенное наименование организации	ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик»
3. Основной вид деятельности	Торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения
4. Юридический и фактический адреса	188510, Ленинградская область, Ломоносовский р-н, тер. Южная Часть Промзоны Горелово, ул. Понссе, д. 20/1
5. Дата регистрации	12 марта 1998 года
6. Уставный капитал	13 215 000 руб.
7. Код ОГРН	1027800515600
8. Код ИНН	7801104438
9. Код КПП	780101001

Первоначально основным поставщиком ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» являлась головная компания, однако со временем позиции российского представительства на российском рынке пневматики начали укрепляться, что вызвало собой необходимость в наращении производственных мощностей. Это обусловило строительство собственного завода ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» в городе Луховицы, Московская область [34, 39]. Также в рамках долгосрочной стратегии осенью 2022 года на территории Санкт-Петербурга в эксплуатацию был введён новый завод, совместивший в себе головной офис, складской комплекс, учебный центр и производственный участок [26, 35].

Для лучшего понимания устройства ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» рассмотрим актуальную организационную структуру предприятия. Компанией управляет генеральный директор, которому подчиняются финансово-административный менеджер, руководитель отдела логистики, зам. генерального директора по продажам и маркетингу и директор по производству. В их подчинении, соответственно, находятся четыре отдела: администрация,

отдел логистики, отдел продаж и маркетинга и отдел производства. Среднесписочная численность работников за 2023 год составила 360 человек (приложение В).

Относительно организационной структуры ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» можно выделить следующие особенности:

- финансово-административному менеджеру подотчётны четыре отдела (персонала, закупок, IT и бухгалтерия,) и штатный юрист (юридический отдел);

- функционирование юридического отдела на предприятии не предусмотрено, поэтому все необходимые услуги данной компетенции предоставляет штатный юрист;

- руководителю отдела логистики подотчётны три группы: складской логистики, логистики и ВЭД, сопровождений операций ВЭД. Выполняемые ими функции заключаются, соответственно, в обеспечении оптимальной работы склада, управлении цепями поставок и решении вопросов, связанных с таможенными органами;

- заместителю генерального директора по продажам и маркетингу подотчётны четыре отдела: отдел маркетинга, учебный отдел, технический отдел, а также семь региональных отделов продаж (северо-западный регион, центральный регион, нижегородский отдел, самарский отдел, уральский регион, южный регион, сибирско-дальневосточный регион отдел) с проектной группой;

- директору по производству (производственная площадка ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик», расположенная в городе Луховицы) подотчётны четыре отдела: сборочный участок, технический центр, производство и отдел контроля качества;

- тип организационной структуры: линейно-функциональная, поскольку в ней основные связи являются линейными, а дополняющие – функциональными.

Перечисленные особенности организационной структуры ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» полностью отражены на рисунке 2.1.2.

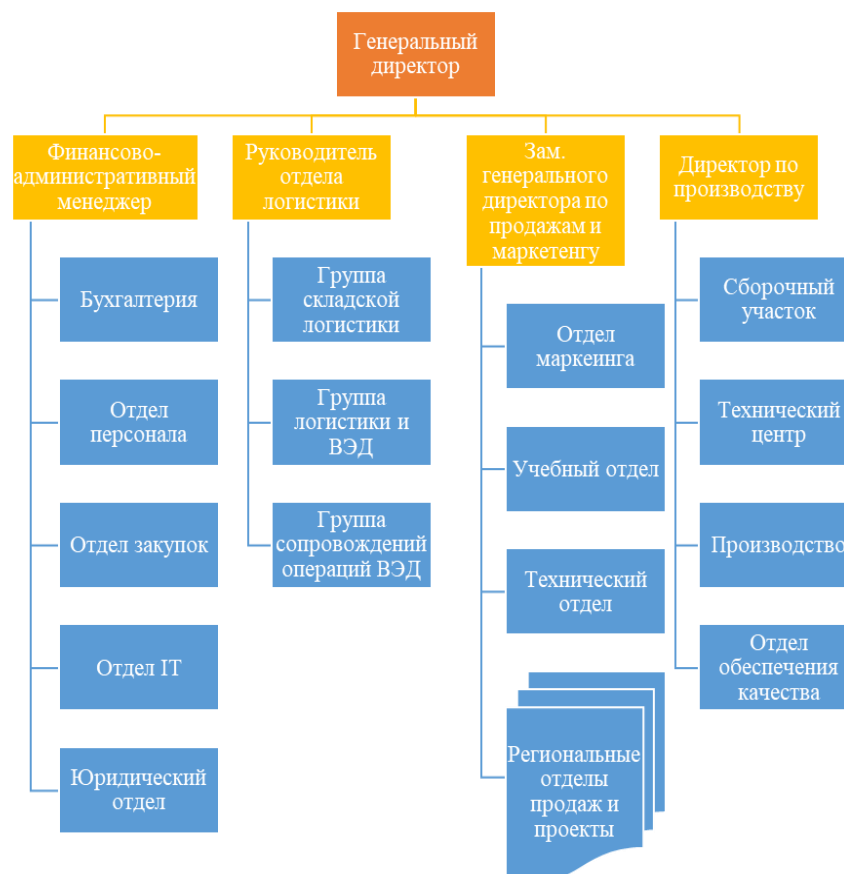


Рисунок 2.1.2 – Организационная структура ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик»

Линейно-функциональная структура, популярная на крупных предприятиях представляет собой соединение линейных связей с функциональными службами, т.е. линейный персонал осуществляет руководство функциональными службами, которые разрабатывают проекты решений и распоряжений отдельных цехов. Основными преимуществами такой организационной структуры являются:

- широкие возможности принятия экономически обоснованных управленческих решений;
- линейность, обеспечивающая выполнение распоряжений вышестоящих руководителей, а функциональность – решение своих специальных задач;
- создание условий для маневрирования ресурсами всего предприятия [19, с. 20].

Тем не менее данная структура не лишена следующих недостатков:

- отсутствие тесного взаимодействия между структурными подразделениями на горизонтальном уровне

- выраженная тенденция к чрезмерной централизации;
- недостаточно четкая ответственность подразделений за общие решения, что часто приводит к конфликтам внутри организации [29].

Основным видом деятельности данного предприятия является торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения.

Дополнительные виды деятельности:

- торговля оптовая неспециализированная;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- транспортная обработка грузов;
- деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием;
- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками [31].

Объем реализации (продаж) продукции, работ и услуг за 2023 год составил 2 120 151 тыс. руб.

Динамика численности сотрудников за последние три года представлена на рисунке 2.1.3. К концу 2023 г. численность сократилась на 39 человек в сравнении с 2022 г.

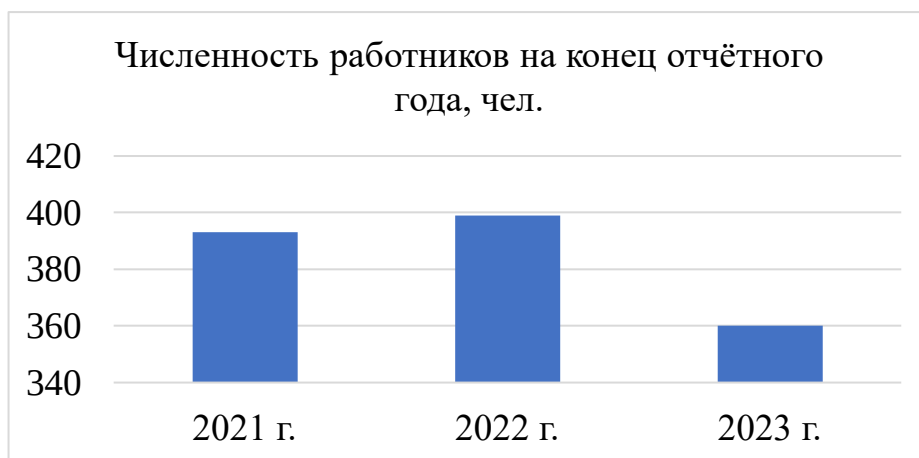


Рисунок 2.1.3 – Динамика численности работников ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 гг.

На российском рынке, как и на мировом главными конкурентами данной корпорации являются немецкая фирма «FESTO» и итальянские фирмы «CAMOZZI» и «PNEUMAX» [27]. В 2024 году в связи с обострённой политической ситуацией существует риск ухода «SMC Pneumatic» с российского рынка, однако если это произойдёт, то велика вероятность ребрендинга ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» и заключения дополнительных договоров о сотрудничестве с российскими и китайскими поставщиками.

2.2 Анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»

Для проведения исчерпывающей и релевантной оценки экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия необходимо не только понимать специфику производства, но и проанализировать основные показатели его финансово-хозяйственной деятельности в совокупности. Без этих данных невозможно правильно отразить состояние и эффективность использования капитала в контексте финансовых результатов. Прежде всего необходимо рассмотреть структуру и динамику бухгалтерского баланса ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик». Начнём с анализа активов, приведённого в таблице 2.2.1, составленной на основе бухгалтерской документации ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик», которая находится в свободном доступе на нескольких интернет-ресурсах [25, 27, 38] (Приложение А).

Таблица 2.2.1 – Анализ структуры и динамики активов ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 годы (тыс. руб.)

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Удельный вес в % к валюте баланса			Темп роста, %	
	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2022
Внеоборотные активы:	1308307	1528365	1503296	33,94	31,92	31,01	116,82	98,36
Основные средства	703582	1510749	1486748	18,25	31,55	30,67	214,72	98,41
Финансовые вложения	3895	3895	3895	0,10	0,08	0,08	0,00	0,00

Продолжение таблицы 2.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отложенные налоговые активы	9455	7610	8946	0,25	0,16	0,18	80,49	117,56
Прочие внеоборотные активы	591375	6111	3707	15,34	0,13	0,08	1,03	60,66
Оборотные активы:	2546585	3259877	3344494	66,06	68,08	68,99	128,01	102,60
Запасы	648522	423459	960841	16,82	8,84	19,82	65,30	226,90
НДС по приобретенным ценностям	475	272	197	0,01	0,01	0,00	57,26	72,43
Дебиторская задолженность	418220	457251	362361	10,85	9,55	7,47	109,33	79,25
Ден. средства и денежные эквиваленты	1475734	2375078	2017825	38,28	49,60	41,62	160,94	84,96
Прочие оборотные активы	3634	3817	3270	0,09	0,08	0,07	105,04	85,67
БАЛАНС	3854892	4788242	4847790	100,0	100,0	100,0	124,21	101,24

В первую очередь, на основании данной таблицы можно отметить рост валюты баланса за 2021-2023 годы, который при определённых факторах может отражать расширение деятельности предприятия. В структуре баланса преобладают оборотные активы, на них приходится 68-69%, соответственно, на внеоборотные 31-32% (более 95% внеоборотных активов состоит из основных средств). Такое соотношение объясняется спецификой деятельности предприятия, т.е. торговлей [30]. Тем не менее, у предприятия имеются собственные производственные мощности, которые отражены в балансе за рассматриваемый период.

В 2022 году наблюдался значительный рост внеоборотных активов на 16,82%, включая увеличение основных средств на 114,72%, в сравнении с 2021 г., он был обоснован введением в эксплуатацию нового завода компании в г. Санкт-Петербурге. Это же событие обусловило резкое сокращение объёма прочих внеоборотных активов в 2022 г., которое составило 98,97%.

Однако, в 2023 г. совокупное число внеоборотных активов снизилось на 1,64%, что могло быть связано с продажей части активов среди основных средств (снижение на 1,59% за 2023 г.) и прочих внеоборотных активов (снижение на 39,34% за 2023 г.).

Более кардинальные изменения произошли в структуре и динамике оборотных активов. В 2022 г. оборотные активы в сумме возросли на 28,01% в сравнении с 2021 г., а в 2023 г. только на 2,6%. Другая динамика наблюдалась с запасами: в 2022 г. произошло их резкое сокращение на 34,7%, а в 2023 г. они возросли на 126,9% в сравнении с предыдущим годом. Такое значительное увеличение запасов при минимальном росте общего числа оборотных активов свидетельствует о затоваривании – процессе, когда товары длительное время не реализуются и не приносят предприятию прибыль. Это также сказывается на росте затрат на складское обслуживание и снижении скорости оборачиваемости оборотных активов. Закономерно в 2023 г. наблюдалось снижение дебиторской задолженности на 20,75% и величины денежных средств и денежных эквивалентов на 15,04%. Сумма прочих оборотных активов также сократилась в 2023 г. на 14,23%.

В целом, на предприятии в период с 2021 по 2023 г. наблюдался рост совокупного числа активов, напрямую связанный с завершением строительства нового завода в Санкт-Петербурге. Также анализ активов предприятия косвенно отражает снижение выручки, о котором свидетельствует значительный рост запасов, снижение дебиторской задолженности и сокращение денежных средств и денежных эквивалентов [31].

Далее необходимо провести анализ пассивов, т.е. источников формирования активов предприятия. В таблице 2.2.2 проведём аналогичный анализ структуры и динамики пассивов ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 годы (тыс. руб.), основываясь на данных, полученных из приложения А [25, 27, 38].

Таблица 2.2.2 – Анализ структуры и динамики пассивов ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 годы (тыс. руб.)

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Удельный вес в % к валюте баланса			Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2023
Капитал и резервы:	3354953	4176898	4401150	87,03	87,23	90,8	124,5	105,37
Уставный капитал	13215	13215	13215	0,34	0,28	0,27	100	100
Резервный капитал	3304	3304	3304	0,09	0,07	0,07	100	100
Нераспределенная прибыль	3338434	4160379	4384631	86,60	86,89	90,5	124,6	105,39
Долгосрочные обязательства:	577	44155	47662	0,01	0,01	0,91	7652	107,94
Отложенные налоговые обязательства	577	44155	45744	0,01	0,92	0,94	7652	103,60
Прочие обязательства	-	-	2018	-	-	0,04		
Краткосрочные обязательства:	499362	567189	398878	12,95	11,85	8,23	113,6	70,33
Кредиторская задолженность	476548	566584	376314	12,36	11,83	7,76	118,9	66,42
Оценочные обязательства	22814	605	22564	0,59	0,01	0,47	2,65	3729,6
БАЛАНС	3854892	4788242	4847790	100	100	100	124,2	101,24

За три рассматриваемых года наблюдался рост капитала и резервов – в 2022 г. на 24,5%, в 2023 г. на 5,37%. На конец 2023 г. величина капитала и резервов составила 4 401 150 тыс. руб. Также наблюдалось увеличение его удельного веса в общей структуре пассивов, что свидетельствует о снижении зависимости компании от краткосрочных обязательств. Более 95% капитала предприятия приходится на нераспределённую прибыль, которая к концу 2023 г. составила 4 384 631 тыс. руб. Уставный и резервный капиталы не менялись.

Величина долгосрочных обязательств компании выросла за три года и на конец 2023 г. составила 44 155 тыс. руб. Данная сумма равняется отложенным налоговым обязательствам.

Краткосрочные обязательства предприятия в большей степени состоят из кредиторской задолженности (доля более 90%), которая снизилась за три последних года и в 2023 г. составила 376 314 тыс. руб.

Далее для оценки кредитоспособности предприятия необходимо оценить ликвидность имеющихся активов и срочность погашения пассивов за последний год. Для этого производится сравнение 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. Баланс можно считать абсолютно ликвидным если будут выполнены следующие соотношения:

- А1 больше или равно П1;
- А2 больше или равно П2;
- А3 больше или равно П3;
- А4 меньше или равно П4.

Группировка активов и пассивов ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2023 г. приведена в таблице 2.2.3, исходные данные взяты из приложения А.

Таблица 2.2.3 – Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2023 год (тыс. руб.)

Группировка активов (А) по степени их ликвидности	На начало 2023 г.	На конец 2023 г.	Группировка пассивов (П) по срочности погашения	На начало 2023 г.	На конец 2023 г.
А1 – Наиболее ликвидные активы	2375078	2017825	П1 – наиболее срочные обязательства	566584	376314
А2 – Быстро реализуемые активы	457251	362361	П2 – краткосрочные пассивы	605	22564
А3 – медленно реализуемые активы	427548	964308	П3 – долгосрочные пассивы	44155	47662
А4 – трудно реализуемые активы	1528365	1503296	П4 – постоянные пассивы	4176898	4401150
Баланс	4788242	4847790	Баланс	4788242	4847690

Сопоставление активов групп А1 и А2 с пассивами групп П1 и П2 говорит о текущем, рассматриваемом периоде – до года. Сопоставление групп А3 и А4 с группами П3 и П4 – о ликвидности в будущем.

Из четырёх, описанных выше, условий выполняются все как в начале, так и в конце 2023 г.:

1) Неравенство А1 и П1 на начало года и на конец года:

– неравенство на начало года: 2 375 078 тыс. руб. $\geq$ 566584 тыс. руб.;

– неравенство на конец года: 2 017 825 тыс. руб. $\geq$ 376 314 тыс. руб.

Быстро реализуемые активы способны на 100% обеспечить краткосрочные активы, имеется излишек платёжных средств, превышающих потребность в несколько раз. Предприятие в состоянии оплатить задолженность кредиторам из собственных денежных средств.

2) Неравенство А2 и П2 на начало года и на конец года:

– неравенство на начало года: 457 251 тыс. руб. $\geq$ 605 тыс. руб.;

– неравенство на конец года: 362 361 тыс. руб. $\geq$ 22 564 тыс. руб.

Быстро реализуемые активы способны на 100% обеспечить краткосрочные активы, имеется излишек платёжных средств, превышающих потребность в несколько раз.

3) Неравенство А3 и П3 на начало года и на конец года:

– неравенство на начало года: 427 548 тыс. руб. $\geq$ 44 155 тыс. руб.;

– неравенство на конец года: 964 308 тыс. руб. $\geq$ 47 662 тыс. руб.

Объём медленно реализуемых активов также превышает величину долгосрочных пассивов, следовательно, у компании достаточно средств для их погашения.

4) Неравенство А4 и П4 на начало года и на конец года:

– неравенство на начало года: 1 528 365 тыс. руб. $\leq$ 4 176 898 тыс. руб.;

– неравенство на конец года: 1 503 296 тыс. руб. $\leq$ 4 401 150 тыс. руб.

Трудно реализуемые активы, соответственно, меньше постоянных активов, и реализуются за счёт собственных средств.

Таким образом, бухгалтерский баланс на начало и на конец 2023 года являлся абсолютно ликвидным, т.е. по каждой группе обязательств имеются активы способные их покрыть без особых сложностей для предприятия.

Далее для получения более детальных выводов о платежеспособности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» рассмотрим значения коэффициентов ликвидности предприятия за последние три года. Результаты расчётов приведены в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 – Анализ коэффициентов ликвидности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 год

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Норма показателя	Абсолютное изменение	
	2021	2022	2023		2022 к 2021	2023 к 2023
Коэффициент абсолютной ликвидности (отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам)	5,1	4,18	5,03	0,2 и более	-0,92	0,85
Коэффициент быстрой ликвидности (Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам)	3,8	5,92	4,91	1 и более	2,12	-1,01
Коэффициент текущей ликвидности (Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам)	2,96	5,74	8,34	2 и более	2,78	2,60

На основании проведённого анализа можно сделать несколько выводов о динамике и соответствии нормам коэффициентов ликвидности. Во-первых, все рассмотренные коэффициенты за весь период с 2021 г. по 2023 г. находятся в рамках установленного диапазона, что означает достаток выбранных активов для покрытия всей необходимой части текущей краткосрочной задолженности предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности за 2022 г. снизился на 0,92 в сравнении 2021 г, но практически восстановил это значение в 2023 г., составив 5,03. Данное число значительно превышает установленный минимальный порог в 0,2 и означает достаточный объём текущих активов.

Коэффициент быстрой ликвидности возрос в 2022 г. на 2,12, но к 2023 г. этот показатель снизился на 1,01 и составил 4,91. Тем не менее, за весь рассматриваемый период можно отметить рост данного коэффициента, т.е. отношения ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Следовательно, можно отметить достаток денежных средств, средств в

краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами для немедленного покрытия необходимой части текущей краткосрочной задолженности.

На начало рассматриваемого периода коэффициент текущей ликвидности составил 2,96 и к концу 2023 г. достиг значения 8,34. Установленная норма для данного показателя (2 и более) соблюдается, и наблюдается положительная тенденция его роста. Это отражает избыток оборотных средств, которые можно мобилизовать для покрытия необходимой части текущей краткосрочной задолженности. В целом предприятие полностью обеспечено собственными средствами при имеющемся объеме краткосрочных обязательств.

Теперь перейдем к показателям финансовой устойчивости ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за три последних года и рассмотрим их динамику в таблице 2.2.5.

Таблица 2.2.5 – Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 год

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Норма показателя	Абсолютное изменение	
	2021	2022	2023		2022 к 2021	2023 к 2022
Коэффициент независимости (отношение собственного капитала к общей сумме капитала)	0,87	0,87	0,91	не менее 0,45	0,00	0,04
Коэффициент финансовой устойчивости (отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала)	0,87	0,88	0,92	пределах от 0,8 до 0,9	0,01	0,04
Коэффициент маневренности собственного капитала (отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств)	0,61	0,63	0,66	0,2 и более	0,02	0,02
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (отношение собственных оборотных средств к оборотным активам)	0,80	0,81	0,87	0,1 и более	0,01	0,05

Нормальное значение коэффициента независимости составляет не менее 0,45. Коэффициент независимости за рассматриваемый период колебался от

значения 0,87 до 0,92, что отражает высокую степень независимости предприятия от кредиторов. Это не удивительно, поскольку предприятие не использует в своей деятельности заёмные средства. Также наблюдается положительная динамика данного показателя, т.е. независимость предприятия растёт.

Динамика коэффициента финансовой устойчивости был практически аналогична предыдущему показателю и за рассматриваемый период его значение варьировалось от 0,87 до 0,92 к концу 2023 г. Данные значения попадают в рамки установленного нормативного диапазона, что означает достаточную долю надёжных стабильных источников финансирования компании. Надёжными источниками можно считать те, которые используются компанией больше года.

Коэффициент маневренности позволяет определить, насколько организация независима в отношении наличия в ее распоряжении собственных оборотных средств. В сравнении с нормативным значением показатель принимает достаточно высокие значения – от 0,61 в 2021 г. и до 0,66 в 2023 г., т.е. наблюдалась положительная динамика и увеличение платежеспособности предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами также продемонстрировал положительную динамику за анализируемый период. При норме 0,1 и более значение коэффициента с 0,80 в 2021 г. выросло до 0,87 в 2023 г. Это означает высокую степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

Таким образом, на основании рассчитанных коэффициентов финансовой устойчивости можно сделать заключение о том, что ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» не использует в своей деятельности заёмный капитал и практически независимо от кредиторов. Имеющихся собственных оборотных средств также достаточно для обеспечения её финансовой устойчивости. Риск

неплатёжеспособности организации в течение рассматриваемого периода остаётся крайне низким.

Для получения более широкого представления об информации, характеризующей основные количественные экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия, перейдем к таблице 2.2.3. Данные, представленные в таблице 2.2.6, были получены из финансовой отчётности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик», которая находится в свободном доступе на нескольких интернет-ресурсах [25, 27, 38] (Приложение Б).

Таблица 2.2.6 – Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 годы

Наименование показателей	2021 год, тыс. руб.	2022 год, тыс. руб.	2023 год, тыс. руб.	Относительный прирост 2023 г. к 2022 г., %	Абсолютный прирост 2023 г. к 2022 г., тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	3262166	3210494	2120151	-33,96%	-1090343
2. Себестоимость продаж	(1904912)	(1400596)	(1050232)	-25,02%	-350364
3. Валовая прибыль (убыток)	1357254	1809898	1069919	-40,89%	-739979
4. Коммерческие расходы	(866809)	(961616)	(942567)	-1,98%	-19049
5. Прибыль (убыток) от продаж	490445	848282	127352	-84,99%	-720930
6. Проценты к получению	36763	62371	22820	-63,41%	-39551
Прочие доходы	140588	823613	250813	-69,55%	-572800
Прочие расходы	(158739)	(811164)	(115382)	-85,78%	-695782

Продолжение таблицы 2.2.6

1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) до налогообложения	509057	923102	285603	-69,06%	-637499
Налог на прибыль	(107496)	(186061)	(61351)	-67,03%	-124710
Чистая прибыль (убыток)	401561	737041	224252	-69,57%	-512789

Выручка от реализации продукции определялась в момент перехода права собственности на отгруженный товар покупателю. За анализируемый период наблюдалось снижение выручки. В 2021 г. и 2022 г. её значение было приблизительно равно 3,2 млрд. руб., однако в 2023 г. данная величина снизилась 33,96%, составив 2,1 млрд. руб. Это объясняется значительным сокращением поставок продукции со стороны материнской компании «SMC Pneumatic» в условиях ряда санкций, наложенных на российскую экономику. Остальные рассмотренные в таблице 2.2.6 показатели также продемонстрировали отрицательную динамику. Себестоимость продаж в 2023 г. снизилась на 25,02%, соответственно, объём реализации продукции значительно уменьшился в сравнении с предыдущими годами. Вследствие таких негативных изменений в 2023 г. величина валовой прибыли упала на 40,89%, составив 1 069 919 тыс. руб. в абсолютном выражении.

Размер коммерческих расходов компании изменился не так значительно, как предыдущие показатели, и в 2023 г. снизился лишь на 1,98%. Это означает, что прямые затраты на осуществление коммерческой деятельности остаются практически неизменными при падении выручки на треть, соответственно, экономическая эффективность коммерческой деятельности падает. Данная ситуация также отражается на снижении размера прибыли от продаж на 84,99% или на 720 930 тыс. руб. Данная ситуация иллюстрирует снижение эффективности работы тех служб, которые напрямую влияют на сбыт продукции и в целом осуществляют коммерческую деятельность на предприятии.

Прочие доходы снизились на 69,55%, прочие расходы на 85,78%. В 2021 г. и 2022 г. разница между ними не превышала 15%, однако в 2023 г. прочие доходы превысили прочие расходы более чем два раза, составив 250 813 тыс. руб. Основную долю прочих доходов в 2022 г. составили курсовые разницы – 757 824 тыс. руб. (92,01%), доходы от продажи основных средств (транспортные средства) – 4 524 тыс. руб. и прочие виды доходов – 61 265 тыс. руб. К прочим расходам за 2022 г. относятся курсовые разницы – 747 012 тыс. руб. (92,09%), расходы, связанные с продажей (покупкой) валюты – 48 696 тыс. руб., отклонения курса продажи (покупки) иностранной валюты от официального курса – 5 145 тыс. руб. и прочие виды расходов – 10 311 тыс. руб.

Основную долю прочих доходов в 2023 г. составили курсовые разницы – 242 521 тыс. руб. (96,70%), доходы от продажи основных средств (транспортные средства) – 2 058 тыс. руб. и прочие виды доходов – 6 234 тыс. руб. К прочим расходам за 2023 г. относятся курсовые разницы – 107 253 тыс. руб. (92,95%) и прочие виды расходов – 8 129 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения и чистая прибыль в 2023 г. закономерно снизились на 69%. Прибыль до налогообложения к концу года составила 285 603 тыс. руб., а чистая прибыль 224 252 тыс. руб. Данные цифры подтверждают выводы о снижении эффективности коммерческой деятельности, хотя компания не терпит убыток и сохраняет финансовую устойчивость. Финансовое состояние является стабильным и не представляет риска банкротства. Несмотря на отрицательную динамику ряда рассмотренных показателей, имеющиеся данные отражают отсутствие рисков банкротства. Более того, финансовое состояние ООО «Эс Эм Си Пневматик» значительно лучше финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся тем же видом деятельности [38].

В целом финансовое состояние ООО «Эс Эм Си Пневматик» за три последних года можно назвать удовлетворительным, но отмечается сокращение выручки и себестоимости, что свидетельствует об уменьшении объема реализованной продукции и процессе затоваривания на складах.

2.3 Оценка эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»

Оценка эффективности коммерческой деятельности может проводиться как с использованием только одной методики, так и нескольких в зависимости от целей и задач, которые стоят перед экономическими службами на предприятии. Для того, чтобы оценить эффективность коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик», будут использованы методики, рассмотренные в параграфе 1.3. Анализ будет базироваться на методике Харитоновой А.Д. и дополняться другими показателями, в том числе и из методики Иванова Г.Г.

В первую очередь, рассмотрим динамику показателей рентабельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за последние три года в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Анализ показателей рентабельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 год, %

Показатель	Значение показателя, %			Абсолютное изменение, %	
	2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2023
1	2	3	4	5	6
Рентабельность продаж	15,03	26,42	6,01	11,39	-20,42
Рентабельность активов	11,11	17,05	4,65	5,95	-12,40
Рентабельность собственного капитала	12,73	19,57	5,23	6,84	-14,34
Рентабельность продукции	25,75	60,57	12,13	34,82	-48,44
Рентабельность текущих затрат по коммерческой деятельности	56,58	88,21	13,51	31,63	-74,70

Хочется сразу отметить, что наивысшие значения рентабельности среди рассмотренных показателей были достигнуты в 2022 году. Во многом это было обусловлено введением нового завода компании в эксплуатацию. Тогда значительный прирост произошёл с рентабельностью продукции (на 34,82%) и с рентабельностью затрат по коммерческой деятельности (на 31,63%). Тем не менее, такие высокие показатели по отрасли за 2022 г. (рентабельность

продукции – 60,57%, рентабельность текущих затрат по коммерческой деятельности – 88,21%) сохранялись недолго.

К концу 2023 г. по всем показателям рентабельности наблюдалась отрицательная динамика, а их величина оказалась ниже значений за 2021 год. Это объясняется резким сокращением выручки и, соответственно, размера чистой прибыли за 2023 год. Самым большим в абсолютном выражении стало снижение рентабельности текущих затрат по коммерческой деятельности на 74,70. Следовательно, при анализе себестоимости коммерческой деятельности необходимо уделить особое внимание структуре и динамике коммерческих затрат. Как отмечалось в параграфе 2.2, их снижение составило 1,98% в противовес снижению выручки на треть.

Далее перейдём к показателям деловой активности, которые отражают сколько раз за конкретный период оборачиваются те или иные средства, вложенные в имущество предприятия, что на прямую влияет на платёжеспособность предприятия. Показатели деловой активности, т.е. коэффициенты оборачиваемости, являются важными индикаторами общей эффективности деятельности предприятия. Для оценки эффективности коммерческой деятельности ключевую роль здесь будет играть коэффициент оборачиваемости готовой продукции. Рассмотрим коэффициенты оборачиваемости в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Анализ коэффициентов оборачиваемости ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 год, %

Показатель	Значение показателя, коэф.			Абсолютное изменение	
	2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2023
1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости активов	0,90	0,74	0,44	-0,16	-0,30
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	5,03	7,58	2,21	2,55	-5,37
Коэффициент оборачиваемости запасов	2,85	2,61	1,52	-0,23	-1,10

Продолжение таблицы 2.3.2

1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	6,92	7,33	5,17	0,41	-2,16
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,40	2,69	2,23	-1,71	-0,46
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции	4,73	4,95	5,01	0,23	0,06

Чем выше величина рассчитанного коэффициента оборачиваемости, тем эффективнее используются анализируемые активы. Так, если рассматривать коэффициент оборачиваемости активов, то можно сделать вывод о том, что в 2021 году на 1 рубль активов компании приходилось 90 копеек выручки, а в 2023 уже 45 копеек. Коэффициент оборачиваемости активов за три рассмотренных года менялся в меньшую сторону и к концу 2023 г. стал в двое меньше, чем в 2021 г. Соответственно, активы, находящиеся в собственности у предприятия, стали приносить меньше выручки чем раньше. Такая тенденция наблюдалась практически по всем показателям, кроме коэффициента оборачиваемости оборотных активов и коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности за 2022 г.

В 2022 г. на 1 рубль оборотных активов приходилось целых 7,58 рублей выручки. Такое значение оказалось самым высоким среди аналогичных показателей оборачиваемости и было обусловлено ростом эффективности реализации готовой продукции. Также в 2022 г. наблюдался прирост коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности 0,41, который к концу года составил 7,33. Данное изменение отразило более успешную работу с дебиторами в сравнении с 2021 г.

Положительная динамика на протяжении всего рассматриваемого периода наблюдалась у коэффициента оборачиваемости готовой продукции, что свидетельствует об улучшении процессов сбыта на предприятии, т.е. совершенствовании ведения коммерческой деятельности. Всего за три года он вырос на 0,29 (с 4,73 до 5,01), следовательно 1 рубль готовой продукции стал приносить 5,01 рублей выручки от продаж.

Динамика остальных коэффициентов оборачиваемости демонстрирует снижение эффективности использования активов предприятия, проявившееся в резком уменьшении размера выручки и, соответственно, прибыли.

Для того, чтобы разобраться с тем, какие именно факторы повлияли на такое изменение размера прибыли необходимо два вида анализа:

- 1) вертикальный и горизонтальный анализ прибыли;
- 2) факторный анализ прибыли.

Вертикальный и горизонтальный анализ прибыли был проведён ранее в параграфе 2.2 при анализе основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик», поэтому перейдём сразу к факторному анализу прибыли. При оценке эффективности коммерческой деятельности целесообразно рассматривать прибыль от продаж. Данный вид анализа позволяет оценить положение предприятия с точки зрения эффективности реализации товаров и услуг за рассматриваемый период времени.

Между изменением объема реализации и размером полученной прибыли существует прямая пропорциональная зависимость при реализации рентабельной продукции и обратная зависимость при реализации убыточной. Результаты факторного анализа представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Факторный анализ прибыли от продаж ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2022-2023 гг.

Факторы прибыли от продаж	Сумма влияний, тыс. руб.	Зона ответственности
Изменение объёма продаж	-212200,72	Реализация
Изменение структуры и ассортимента продукции	-75891,50	Производство и реализация
Изменение уровня затрат на 1 руб. проданной продукции	-125304,24	Производство и реализация
Изменение коммерческих расходов	-307533,54	Реализация
Сумма факторных отклонений	-720930	

Сумма влияния тех или иных влияний демонстрирует степень положительного или отрицательного воздействия факторов прибыли. Изменение каждого из рассмотренных факторов привело к снижению размера прибыли от

продаж, т. е. ни один из них не повлиял на данную величину в положительном ключе. Самое значительное отклонение в размере прибыли от продаж вызвало изменение коммерческих расходов, однако он проявилось в их резком росте, а, наоборот, они остались практически на прежнем уровне, в то время как выручка снизилась на треть. Следующим по величине суммы влияний оказалось отрицательное изменение объёма продаж на 212 200,72 тыс. руб. В сумме они составляют более половины негативных влияний на прибыль от продаж, находясь при этом в зоне ответственности блока «Реализация». Соответственно, ключевым направлением, требующим ряда мероприятий по повышению прибыли будут именно коммерческие службы, напрямую влияющие на результат реализации продукции, включая Отдел маркетинга и региональные офисы продаж.

Изменение уровня затрат на 1 рубль проданной продукции составило – 125 304,24 тыс. руб., следовательно, товары и услуги компании становится дороже как производить, так и реализовывать. Также отрицательное влияние изменение структуры и ассортимента продукции (-75891,50 тыс. руб.). Последние два фактора зависят от действий не только от блока «Реализация», но и от блока «Производство», поэтому для уменьшения их негативного воздействия на результаты коммерческой деятельности предприятия необходимы совместные действия таких подразделений ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» как Отдел логистики, Отдел маркетинга и Технический центр.

При этом следует отметить отсутствие статьи управленческие расходы в отчёте о финансовых результатах компании, что предусматривается учётной политикой предприятия. Они напрямую не связаны с производством и реализацией продукции.

Таким образом, совокупное влияние факторов привело к снижению прибыли от продаж на 720 930 тыс. руб., что в первую очередь объясняется сохраняющимся уровнем коммерческих расходов при снижении выручки.

Следующим этапом оценки экономической эффективности по методике Харитоновой А.Д. является анализ себестоимости. Автор предлагает структурировать её в зависимости от следующих признаков:

- 1) Анализ постоянных и переменных затрат;
- 2) Анализ затрат наиболее продаваемой продукции;
- 3) Анализ затрат по отдельным элементам затрат.

В силу того, что изменение удельного веса коммерческих расходов оказалось самым значительным при проведении факторного анализа прибыли, целесообразно будет провести именно анализ себестоимости продаж, т.е. рассмотреть динамику и структуру коммерческих расходов за последние два года, когда произошло снижение выручки на треть. Результаты анализа приведены в таблице 2.3.4

Таблица 2.3.4 – Анализ структуры и динамики коммерческих расходов ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2022-2023 гг.

Наименование показателей	2022 год, тыс. руб.	2023 год, тыс. руб.	Относительный прирост 2023 г. к 2022 г., %	Абсолютный прирост 2023 г. к 2022 г., тыс. руб.
1	2	3	4	5
Расходы на оплату труда	524519	538129	2,59	13610
Отчисления на социальные нужды	142793	137609	-3,63	-5184
Расходы по доставке товаров клиенту	78153	71783	-8,15	-6370
Амортизация ОС	46805	53689	14,71	6884
Затраты на аренду офисов и склада	44 503	5556	-87,52	-38947
Командировочные расходы	24531	29167	18,90	4636
Обслуживание ТС	13447	11781	-12,39	-1666

Продолжение таблицы 2.3.4

1	2	3	4	5
Прочие налоги (налог на имущество, земельный налог, транспортный налог)	11319	27043	138,92	15724
Прочие расходы	75547	40767	-46,04	-34780

За 2023 г. прирост расходов на заработную плату составил 13 610 (2,59%) при условии, штат сотрудников снизился с 399 до 360 человек, соответственно, рост средней заработной платы на предприятии был выше 2,59%. Отчисления на социальные нужды, наоборот, снизились на 3,63%.

Расходы по доставке товаров до клиентов снизились на 8,15% при том, что показатель выручки снизился за этот период почти на 34%, что означает значительный рост затрат на доставку, включая упаковку, дальность отправок, величину заказов и другие логистические издержки. Амортизация основных средств выросла на 14,71%, хотя их объём за 2023 г. сократился на 1,59%. Тем не менее величина расходов на аренду офисов и склада снизилась на 87,52%, благодаря введению в эксплуатацию нового завода в Санкт-Петербурге, объединившему в себе и склад, и головной офис.

В силу того, что поставщиками ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» выступают в основном зарубежные партнёры, её командировочные расходы представляют значительную статью расходов. В 2023 г. Размер командировочных расходов увеличился на 18,90% вероятнее всего такой рост был связан с поиском новых зарубежных поставщиков в условиях санкций для российских компаний.

Обслуживание транспортных расходов за отчётный год снизилось на 1 666 тыс. руб. (12,39%), поэтому можно сделать вывод о меньшем использовании собственных транспортных средств компании, что в целом соответствует снижению товарооборота. Прочие налоги, включая налог на имущество, земельный налог и транспортный налог, выросли на 138,92% за

2023 г. Прочие расходы при этом сократились на 46,04%, что в абсолютном выражении составило -34 780 тыс. руб.

Таким образом, негативное влияние на прибыль от продаж оказал рост следующих коммерческих расходов:

- расходы на оплату труда;
- амортизация основных средств;
- командировочные расходы;
- прочие налоги.

При анализе себестоимости также будет полезно рассчитать объём затрат на 1 рубль реализованной продукции, поскольку данный обобщающий показатель напрямую связан с прибылью. Расчёты представлены в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5 – Анализ динамики затрат на 1 рубль реализованной продукции ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное изменение	
	2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2023
Выручка, тыс. руб.	3262166	3210494	2120151	-51672	-1090343
Себестоимость, тыс. руб.	1904912	1400596	1050232	-504316	-350364
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,58	0,44	0,50	-0,14	0,06

Затраты на 1 рубль за рассматриваемый период менялись как с положительной, так и с отрицательной динамикой. В 2022 г. показатель снизился на 0,14 и составил 0,44, т.е. на 1 рубль реализованной продукции приходились 44 копейки расходов. К концу 2023 г. данный показатель вырос на 0,06 и составил уже 0,50. При этом за весь период показатель снизился на 0,08, что говорит о более экономной реализации продукции. Однако, общая эффективность коммерческой деятельности за 2023 г. снизилась.

Важным дополнением показателя затрат на 1 рубль реализованной продукции может стать показатель средней выручки на один заказ. Этот показатель может стать не только отражением покупательской способности

основных потребителей товаров компании (в данном случае средние и крупные промышленные предприятия), но и выявить скрытые пути сокращения коммерческих издержек.

Таблица 2.3.6 – Анализ динамики средней выручки на один заказ ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное изменение	
	2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2023
Выручка, тыс. руб.	3262166	3210494	2120151	-51672	-1090343
Количество заказов за год, тыс. шт.	117	107	85	-10	-22
Средняя выручка на количество заказов, руб.	27881,76	30004,62	24942,95	2122,86	-5061,66

Вначале отметим общую тенденцию на снижение количества заказов в период 2021-2023 гг., что само по себе не является ни положительным, ни отрицательным фактором в общем анализе эффективности коммерческой деятельности. В 2021 г. средняя выручка на один заказ составила 27881,76 руб. и выросла к 2022 г. на 2122,86 руб., т.е. при сохранении выручки на уровне 3,2 млрд руб. заказы стали объёмнее по количеству приобретённой продукции и предприятие смогло сэкономить на коммерческих издержках. Тем не менее ситуация резко ухудшилась в 2023 г., когда снизились не только объём выручки и число заказов, но и средняя выручка за один заказ (снижение на 5061,66 руб. в сравнении с 2022 г.).

Сама по себе коммерческая деятельность зависит от большого количества внешних и внутренних факторов. На внутренние компания может и должна влиять с целью повышения эффективности своей деятельности. Большую роль среди них играет персонал и, соответственно, его производительность. Как уже отмечалось ранее в параграфе 1.3 основным показателем для оценки производительности служит выработка, динамика которой представлена в таблице 2.3.7.

Таблица 2.3.7 – Анализ выработки на одного сотрудника ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное изменение	
	2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2023
Выручка, тыс. руб.	3262166	3210494	2120151	-51672	-1090343
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	392	396	380	4	-16
Выработка, тыс. руб. на чел.	8321,85	8107,31	5579,34	-214,54	-2527,96

Изменение выработки в 2022 г. в сравнении с 2021 г. было минимально и составило -214,54 тыс. руб. на человека. В 2023 г. показатель снизился уже на -2527,96. Такое снижение было обусловлено двумя факторами: снижением выручки и сокращением среднесписочной численности сотрудников, что могло сильно отразиться на внутренних бизнес-процессах.

Сокращение численности персонала не всегда связано с негативными событиями на предприятии, однако в данном случае имели место увольнения сотрудников в связи с неудобным расположением нового места работы (новый завод в промышленной зоне Новогорелово вместо офиса в центре города) и изменением внутреннего микроклимата в компании.

Теперь для обобщения изложенной аналитики используем уравнение Иванова Г.Г. с целью выяснить насколько эффективна была коммерческая эффективность ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за последний год. Как уже отмечалось в параграфе 1.3 об успешном ведении коммерческой деятельности и повышении её эффективности можно судить, если выполняется следующее равенство:

$$T_{\pi} < T_p < T_{и} < T_{\phi} < T_{ч}, \quad (1.18)$$

где T_{π} – темп роста прибыли, T_p – темп роста товарооборота, $T_{и}$ – темп роста издержек обращения, T_{ϕ} – темп роста фондовооруженности работников, $T_{ч}$ – темп роста численности работников.

В случае ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» в 2023 г. были получены следующие показатели:

$$0,15 < 0,66 < 0,98 < 1,41 > 0,90 \quad (1.18)$$

Как мы видим, неравенство не соблюдается вследствие сокращения численности сотрудников, поэтому темп роста численности персонала оказался ниже темпа роста фондовооружённости. Остальные части неравенства соответствуют требованиям методики. Более того, все рассмотренные показатели кроме фондовооружённости оказались меньше 1, т.е. по ним наблюдалась отрицательная динамика.

В целом, для возвращения к аналогичным показателям эффективности коммерческой деятельности за 2021-2022 гг. необходимо проведение мероприятий направленных, в первую очередь, на повышение выручки от продаж, а, во-вторых, на сокращение коммерческих расходов по самым крупным статьям (фонд оплаты заработной платы и расходы по доставке товаров клиенту).

Более полная картина об эффективности деятельности предприятия могла быть получена при наличии Сбалансированной Системы Показателей (ССП), описанной в параграфе 1.3. Её использование требует внутренней информации, которая не содержится в финансовой отчётности, но зато позволяет увязывать полученные результаты со стратегическими целями компании, что делает процесс планирования и бюджетирования более гибким.

Таким образом, можно сделать несколько выводов как об экономической эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик», так и в целом о её финансовом состоянии за 2021-2023 гг.:

1) Бухгалтерский баланс организации является абсолютно ликвидным и риска банкротства перед компанией не стоит;

2) За 2023 г. произошло снижение выручки на треть в сравнении с показателем 2022 г. Прибыль от продаж за аналогичный период снизилась на 84,99%;

3) Наиболее значительным фактором снижения прибыли от продаж стала динамика коммерческих расходов (-307 533,54 тыс. руб.);

4) Эффективность коммерческой деятельности имела положительную динамику в 2022 г., но к концу 2023 г. большинство показателей эффективности (включая рентабельность от продаж) снизились даже в сравнении с 2021 г.

Соответственно, результаты, полученные в 2023 г. можно назвать неудовлетворительными, что требует разработки и проведения ряда мероприятий с целью повышения экономической эффективности коммерческой деятельности анализируемого предприятия.

Основные показатели эффективности, включая показатели рентабельности и выработки, снизились в 2023 г., вследствие падения размера выручки на треть, поэтому возможные предложения и мероприятия по повышению эффективности должны быть направлены на выручки в следующем отчётном периоде. Данные рекомендации и их ожидаемая эффективность будут рассмотрены в третьей части.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»

3.1 Мероприятия, направленные на повышение экономической эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК»

На основании проведённого анализа эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» может быть предложено три следующих мероприятия по её повышению:

1. Размещение таргетированной рекламы продукции с упором на конкурентные преимущества и высокую адаптивность продукции под нужды потребителя. Целью проведения мероприятия служит необходимость увеличения товарооборота и выручки, объём введение которой за 2023 г. снизился на треть с сравнении с 2022 г. и 2021 г.

2. Введение системы скидок на один заказ от определённой суммы. Данное мероприятие преследует сразу несколько целей:

- решение проблемы затоваривания, которая была выявлена в параграфе 2.2;
- снижение коммерческих расходов, включая расходы на доставку продукции клиенту, упаковку и т.д.;
- повышение средней выручки на один заказ.

3. Частичный перевод штата на удалёнку с целью его удержания в условиях кадрового голода и подбор недостающего коммерческого персонала (инженеры по продажам). Цель мероприятия – наращение численности персонала до показателей 2021-2022 гг. (к концу 2023 г. численность снизилась с 399 до 360 человек из-за неблагоприятной экономической ситуации) и дополнительно разработка механизмов по мотивации и удержанию персонала.

Далее перейдём к характеристике и срокам реализации указанных мероприятий.

1. Для повышения объёма выручки посредством таргетированной рекламы необходимо в первую очередь определиться с целевыми значениями, которые

преследует компания в 2024 г. Ориентиром здесь может стать объём выручки в размере 3,2 млрд руб., которого компания достигала в 2022 г. и в 2021 г. Затем встаёт вопрос об исполнителях – будет ли это внутренняя служба компании (отдел маркетинга) и/или привлечённые эксперты. Для выявления опорных точек и определения необходимых рекламных инструментов проведём краткий анализ интернет-магазина и трафик его покупателей.

Трафик основного сайта ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик», где потенциальные покупатели могут ознакомиться с каталогом товаров, их возможной комплектацией и совершить заказ, ежедневно в среднем составляет 9 500 человек, т.е. 3 467 500 человек в год. Зная количество совершенных заказов за год, можно подсчитать конверсию сайта за год (сколько посетителей сайта в итоге сделали заказ). За 2023 г. она составила 2,48%, в 2022 г. этот показатель составлял 3,08% [24].

Интерфейс самого сайта является лаконичным и доступным для потребителя, имеют свою поддержку пользователей и оснащён дополнительным функционалом, позволяющим выбрать потребителю наиболее подходящую конфигурацию пневматического и/или гидравлического оборудования. Соответственно, необходимости в модификации самого сайта нет, но требуется расширение каналов для поиска новых потенциальных покупателей. Как уже отмечалось в параграфе 2.1, ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» является поставщиком не только для средних и крупных предприятий, но и для предприятий малого бизнеса, использующих в своей деятельности средства автоматизации производства. Таким образом, таргетированная реклама должна быть направлена как на имеющихся у предприятия клиентов, так и на новых пользователей гидравлики и пневматики. Для увеличения заказов со стороны имеющихся клиентов могут быть введены внутренние рассылки и персональные предложения, для привлечения новых клиентов необходимо сотрудничество с рекламным агентством.

2. Реализация следующего мероприятия будет направлена на целых две составляющие эффективности коммерческой деятельности – увеличение

средней выручки и уменьшение коммерческих расходов на один заказ. Введение системы скидок имеет место на многих предприятиях и преследует своей целью не только увеличение объёма продаж, но и повышение лояльности клиента, ценящего персонализированный подход к его потребностям.

В интернет-торговле скидки также привлекают внимание посетителя сайта, который ещё только знакомится с предложениями на рынке. Например, увидев рекламу о скидке на корзину товаров от определённой суммы, потенциальный покупатель может попробовать составить её до определённой суммы с выгодой для себя, хотя изначально планировал потратить меньшую сумму. Также, если скидка носит временный характер и это чётко прописывается в её условиях, то покупатель, уже знакомый с продукцией бренда, может приобрести больший объём товаров, часть из которого пригодиться позже.

При внедрении системы скидок размер минимальной суммы заказа должен определяться так, чтобы эффект масштаба был больше эффекта цены. Следовательно, процент скидки рассчитывается таким образом, чтобы прирост выручки предприятия был больше снижения той цены, которую платит покупатель. Это приводит снижению фактической цены продажи в составе крупных заказов.

В случае ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» такое мероприятие может как минимум сократить объём запасов при явной проблеме затоваривания, и как максимум увеличить выручку и сократить коммерческие расходы на один заказ. Тем не менее, решение о внедрении скидок на продукцию должно быть детально обосновано посредством расчёта экономического эффекта.

3. Не менее важной рекомендацией по повышению эффективности коммерческой деятельности будет проведение комплекса мер по подбору и удержанию персонала, от производительности которого напрямую зависят финансовые результаты компании. Среди них можно особенно отметить инженеров по продажам – квалифицированных работников, имеющих не только навык продаж, но и обширные технические знания, позволяющие активно продвигать продукцию компании среди постоянных и потенциальных

покупателей. В случае, если численность персонала не вернётся к значению 2022 г., то тот объём новых заказов, который запланирован вследствие двух предыдущих мероприятий будет трудно реализуем.

На фоне значительного снижения выручки предприятия произошло закономерное снижение численности персонала, что в условиях кадрового голода в России может негативно отразиться на эффективности коммерческой деятельности за 2024 г. Снижение численности персонала можно объяснить несколькими причинами:

1) После введения в эксплуатацию нового завода в промышленной зоне Горелово весь офис был переведён туда из арендуемого помещения в бизнес-центре рядом со станцией метро «Площадь Ленина». Дорога от одной локации до другой на автомобиле составляет около часа, на общественном транспорте более двух часов. Соответственно, многие сотрудники, живущие на севере города вынуждены тратить значительно больше времени на дорогу, что может послужить причиной потенциального увольнения.

2) Также на сегодняшний день спрос на квалифицированные кадры превышает предложение. «На смену старой парадигме, когда несколько кандидатов борются за одно рабочее место, приходит новая. Теперь сразу несколько работодателей стремятся привлечь работника именно в свою компанию» [4, с. 226]. Из этого следует, что показатели текучести могут только увеличиться, поскольку сотрудников предприятия могут переманить другие компании, готовые предложить более комфортные условия труда.

Таким образом, для повышения выручки и прибыли от продаж необходимо увеличить численность с 360 до 400 человек (на конец 2022 г. она составляла 399 чел.), наняв новых сотрудников на удалённый формат работы, что в свою очередь позволит сэкономить на предоставлении ряда льгот и компенсаций, положенных работникам работающим в офисе.

3.2 Оценка экономической целесообразности предложенных мероприятий

Для обоснования целесообразности внедрения предложенных в параграфе 3.1 мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность по каждому из них.

1. Размещение таргетированной рекламы продукции с упором на конкурентные преимущества и высокую адаптивность продукции под нужды потребителя.

Как уже отмечалось в параграфе 3.1, таргетированная реклама должна осуществляться по двум основным направлениям: персональные рассылки и предложения для клиентов, уже знакомых с продукцией бренда, и таргетированная реклама на различных интернет-ресурсах, которая будет реализована сторонним рекламным агентством.

Первое направление будет полностью курироваться отделом маркетинга и не потребует дополнительных затрат. Оно позволит удержать клиентов компании и сохранить финансовые результаты, которые были достигнуты в отчётном периоде.

Второе направление требует взвешенного выбора рекламного агентства, которое сможет не только грамотно отразить посыл предприятия в рекламной компании, но и повысить сразу два показателя эффективности: размер выручки, полученный благодаря рекламе (по переходам в каталог официального интернет-магазина) и коэффициент экономической эффективности.

Начнём с выбора подходящего рекламного агентства по следующим критериям:

- локация агентства в г. Санкт-Петербург и возможность менеджера по рекламе очно приехать в головной офис компании;
- наличие кейсов по продвижению продукции крупных промышленных компаний;

- предоставление подробной аналитики по основным рекламным метрикам, включая количество заказов, сделанных по переходу с рекламного объявления на официальный интернет-магазин;

- гарантия увеличения трафика минимум на 30%.

Под указанные требования подходит рекламное агентство «DFAKTOR», ведущее свою деятельность с 2009 г. Компания предлагает широкий спектр по продвижению продукции клиента в сети Интернет посредством следующих инструментов: продвижение сайтов, поддержка сайтов, реклама через Яндекс Директ и VK Реклама [34]. Оформление сайта ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» находится на достаточно высоком уровне в сравнении с конкурентами, а процесс совершения онлайн-заказа максимально оптимизирован для покупателя. Тем не менее, при поисковом запросе в сети Интернет «пневматическое оборудование в СПб купить» сайте компании не представлен даже на пятой странице поиска, т.е. не входит в топ 100.

Таким образом, целевыми услугами по рекламе целесообразно сделать SEO-продвижение сайта и таргетированную рекламу через Яндекс Директ и VK Реклама. Оплата рекламных услуг возможна по двум схемам:

- плата за каждый заказ, совершённый через ссылку в рекламном объявлении;

- плата за определённый набор услуг по продвижению с гарантированным потоком покупателей.

Для более точной оценки эффективности данного мероприятия уже на первоначальном этапе целесообразно будет выбрать второй вариант, т.к. ранее уже прописывалось требование относительно целевой конверсии. Агентство гарантирует прирост трафика минимум на 40% с сохранением требуемой конверсии продаж. За 2023 г. количество посещений сайта составило 3 467 500 при конверсии продаж 2,48%. Для расчёта экономического эффекта возьмём такое же значение конверсии 2,48% и увеличим количество посещений сайта на 30%.

На сайте агентства «DFAKTOR» представлен онлайн-калькулятор с актуальными ценами за ту или иную услугу в месяц. Стоимость выбранных услуг в расчёте на месяц и за год представлена в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Список выбранных рекламных услуг по продвижению продукции от агентства «DFAKTOR»

Услуга	Стоимость за месяц, руб.	Стоимость за год, руб.
SEO продвижение	60000	720000
Настройка Яндекс Директ	27500 (единовременно)	27500
Настройка VK Реклама	27500 (единовременно)	27500
Ведение Яндекс Директ	16500	198000
Ведение VK Реклама	16500	198000
Скидка 5% от общей суммы счёта при заказе более 2 услуг		
Итого		1112450

Размер выручки, который предприятие сможет получить, благодаря данным услугам рассчитывается по формуле 3.1:

$$B = Ч_{п} * K * B_{з} , \quad (3.1)$$

где B – выручка от продаж, тыс. руб.;

$Ч_{п}$ – число посещений интернет-сайта, чел.;

K – конверсия продаж, %;

$B_{з}$ – средняя выручка на один заказ, руб.;

$$B = (3\,467\,500 * 30\%) * 2,48\% * 24\,942,95 = 2\,788\,427\,255 \text{ руб.}$$

Таким образом при сотрудничестве с вышеупомянутым рекламным агентством выручка предприятия за следующий год сможет достигнуть показателя 3 002 921 тыс. руб. Для оценки целесообразности данного мероприятия рассчитаем его экономический эффект по формуле 3.2:

$$\mathcal{E} = (B_{п} - B_{р}) - B_{р} , \quad (3.2)$$

где $\mathcal{E}$ – экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

$B_{п}$ – плановый показатель выручки, руб.;

Z_p – затраты на мероприятие по рекламному продвижению, руб.;

B_p – выручка от реализации за отчётный период, руб.;

$\mathcal{E} = (2\,788\,427\,255 - 1\,112\,450) - 2\,120\,151\,000 = 667\,163\,805$ руб.

Показатель экономического эффекта оказался положительным и составил 667 163 805 руб. При его внедрении прирост выручки составит 31,46%.

Далее перейдём к коэффициенту экономической эффективности ($K_{эф}$), рассчитываемому по формуле 3.3:

$$K_{эф} = \frac{\mathcal{E}}{Z_p}, \quad (3.3)$$

где $\mathcal{E}$ – экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

Z_p – затраты на реализацию мероприятия, руб.

$K_{эф} = 667\,163\,805 / 1\,112\,450 = 59,97$.

Значение коэффициента экономического эффекта составило 59,97, что больше 1, т.е. мероприятие экономически оправдано. Соответственно, каждый рубль, направленный на рекламные услуги агентства «DFAKTOR» за год, принесёт ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» 59,97 руб. выручки с новых клиентов.

2. Далее перейдём к оценке экономической эффективности мероприятия по внедрению системы скидок.

В параграфе 2.3 был рассчитан размер средней выручки на один заказ, который в 2022 г. составлял 30 004,62 руб., а в 2023 г. уменьшился 24 942,95 руб. Данный показатель отражает влияние двух факторов: величина выручки и число заказов компании за год. При сохранении такого же числа заказов в следующем году встанет вопрос о том, как повысить выручку за один заказ без значительного повышения цены на товары компании. В таком случае может помочь грамотно разработанная система скидок. По данным за 2023 г. все заказы можно разделить на пять категорий по их сумме:

- до 10 000 тыс. рублей;
- от 10 000 до 20 000 тыс. рублей;
- от 20 000 до 30 000 тыс. рублей;
- от 30 000 до 40 000 тыс. рублей;

– свыше 40 000 тыс. рублей.

По данным отдела маркетинга ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» число заказов распределяется равномерно по этим категориям, поэтому для упрощения разработки системы скидок среднее число заказов в категории составит 17 000 шт. На основании такой группировки можно выделить две основные задачи по внедрению скидок:

- 1) доведение суммы заказов до верхней границы категории;
- 2) определение оптимального процента скидок, который будет способствовать росту выручки.

Для выполнения поставленных задач может быть предложена следующая система скидок:

- скидка 3% при сумме заказа свыше 10 000 руб.;
- скидка 5% при сумме заказа свыше 20 000 руб.;
- скидка 7% при сумме заказа свыше 30 000 руб.;
- скидка 9% при сумме заказа свыше 40 000 руб.;
- скидка 12% при сумме заказа свыше 60 000 руб.;

Для расчёта эффекта, который принесёт данное мероприятие необходимо определить процент покупателей, которые будут готовы увеличить сумму заказа для предоставления большей скидки. Согласно внутренним маркетинговым исследованиям около половины заказов предприятия совершаются постоянными клиентами компании с периодичностью более нескольких раз в год. Следовательно, покупателем будет выгодно делать более крупные заказы с небольшим запасом для будущего использования. Предположим, что каждый пятый покупатель будет готов повысить стоимость своего заказа до верхней границы ценовой категории для получения большей скидки.

На основе этих данных рассчитаем планируемый экономический эффект, который может быть получен при внедрении скидок. Исходными данными, включая среднюю сумму одного заказа и среднее число заказов, будут показатели за 2023 г. Полученные данные представлены в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 – Расчёт эффекта от внедрения системы скидок по ценовым категориям заказов ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик»

Процент скидки, %	3	5	7	9	12
Категория заказа по сумме, тыс. руб.	до 10	от 10 до 20	от 20 до 30	от 30 до 40	свыше 40
Среднее число заказов в категории, шт.	17000	17000	17000	17000	17 000
Средняя сумма одного заказа, руб.	5000	15000	25000	35000	45 000
Итого сумма за заказы из категории, тыс. руб.	85 000	255 000	425 000	595 000	765 000
Итого сумма за заказы из категории после внедрения скидок, тыс. руб.	108 970	275 400	439 790	602 140	804 780
Средняя сумма одного заказа после внедрения скидок, руб.	6 410	16 200	25 870	35 420	47 340

В первую очередь, можно отметить, что по каждой категории заказа средняя сумма одного заказа после внедрения скидок превысила показатели за 2023 г.:

- по категории до 10 000 руб. рост составил 1 410 руб.;
- по категории от 10 000 до 20 000 руб. рост составил 1 200 руб.;
- по категории от 20 000 до 30 000 руб. рост составил 870 руб.;
- по категории от 30 000 до 40 000 руб. рост составил 420 руб.;
- по категории свыше 40 000 руб. рост составил 2 340 руб.;

Так наибольший рост средней суммы одного заказа после внедрения скидок наблюдается по категориям до 10 000 руб. и свыше 40 000 руб.

Планируемая выручка по каждой категории, соответственно, также выросла. Наибольший рост происходил в первой и в пятой категориях. Далее

проведём оценку экономической эффективности мероприятия с помощью таблицы 3.2.3.

Таблица 3.2.3 – Оценка экономической эффективности внедрения системы скидок по ценовым категориям заказов в ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик»

Показатель	До скидок	После скидок	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
Средняя сумма одного заказа, руб.	24 943	26 248	1 305	105,23%
Выручка, тыс. руб.	2 120 151	2 231 080	110 929	105,23%
Общие затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,5	0,47	-0,03	94,00%
Коммерческие затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,44	0,42	-0,02	95,45%

По результатам, полученным в таблице 3.2.3 можно отметить рост выручки и средней суммы одного заказа на 5,23%. Средняя сумма одного заказа возросла на 1 305 руб. и достигла значения 26 248 руб. Данное значение не превысило значения показателя за 2021 г. и 2022 г., однако если принять во внимание эффект от рекламной кампании, рассмотренной в первом мероприятии, то показатель за 2024 г. в перспективе может оказаться выше.

Совокупный эффект на величину выручки от мероприятия можно рассчитать по формуле 3.2, которая ранее использовалась при оценке первого мероприятия:

$$\mathcal{E} = 2\,231\,080 - 2\,120\,151 = 110\,929 \text{ тыс. руб.}$$

Также эффект от внедрения мероприятия проявляется в следующих аспектах:

1) Рост выручки и средней величины заказа оказали положительное влияние на такие показатели, как общие и коммерческие затраты на 1 рубль реализованной продукции;

2) Внедрение системы скидок позволит экономить 3 копейки общих затрат и 2 копейки коммерческих затрат на каждый рубль реализованной продукции;

3) Факторное влияние в борьбе с проблемой затоваривания на складах, которое отмечалось в параграфе 2.3.

3. Оценка эффективности мероприятия по подбору и удержанию персонала.

Следующим шагом по повышению эффективности коммерческой деятельности было выбрано мероприятие по подбору персонала на удалённый формат работы, чтобы повысить его численность с 360 до 400 человек и внедрить возможность удалённого формата работы для остальных сотрудников. Удалённый формат работы позволит в среднем позволяет сэкономить около 20% расходов на оплату труда новых сотрудников и может стать одним из инструментов удержания сотрудников, которые возможно планируют увольнение из-за транспортной доступности своего места работы [15, с. 12].

Как уже отмечалось ранее, снижение выручки за 2023 г. практически на треть в сравнении с 2022 г. негативно сказалось на всех показателях эффективности коммерческой деятельности, включая показатель выработки. Это обстоятельство также могло стать одним из факторов текучести персонала, что в перспективе может негативно сказаться на объёмах продаж. Для анализа эффективности данного мероприятия сначала рассмотрим динамику расходов на персонал за последние два года в таблице 3.2.4.

Таблица 3.2.4 – Оценка эффективности расходов на оплату труда в ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» за 2022-2023 гг.

Показатель	2022	2023	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	3210494	2120151	-1090343	66,04%
Численность сотрудников на конец года, чел.	399	360	39	90,23
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	396	380	-16	95,96%
Выработка, тыс. руб. на чел.	8107,31	5579,34	-2527,97	68,82%
Расходы на оплату труда	524519	538129	13610	102,59%

Продолжение таблицы 3.2.4

1	2	3	4	5
Отчисления на социальные нужды	142793	137609	-5184	96,37%
Средние расходы на оплату труда на одного сотрудника, тыс. руб.	1324,54	1416,13	91,59	106,91%
Средние отчисления на социальные нужды на одного сотрудника, тыс. руб.	360,59	362,13	1,54	100,43%

Исходя из данных, представленных в таблице 3.2.4 можно отметить, что при снижении среднесписочной численности персонала расходы на оплату труда за 2023 г выросли на 2,59%, а отчисления на социальные нужды сократились на 3,63%. Тем не менее, средние расходы на оплату и средние отчисления на социальные нужды на одного сотрудника выросли, соответственно на 6,91% и 0,43%. Расходы на оплату труда были вызваны двумя факторами:

- общее повышение заработной платы для сотрудников с целью удержания персонала;
- расходы на корпоративный транспорт до завода, включая развозку и корпоративное такси для сотрудников.

Рост средних отчислений на социальные нужды мог быть связан с повышением цен на корпоративный ДМС.

Мероприятие по подбору персонала на удалённый формат работы будет основано на сохранении уровня выработки за 2023 г. и увеличении штата сотрудников, отвечающих за введение коммерческой деятельности (инженеры по продажам и т.д.). Удалённый формат позволит сэкономить расходы на оплату труда новых сотрудников, включая расходы на транспорт, оборудованное рабочее место в офисе, ДМС, корпоративные мероприятия и др. По разным исследованиям такой формат позволяет сэкономить на сотруднике около 20% [15, с. 12]. Для анализа эффективности данного мероприятия подсчитаем, как изменятся средние расходы на персонал на удалённом режиме работы в таблице 3.2.5.

Таблица 3.2.5 – Средние расходы на персонал в ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик»

Показатель	Для постоянных сотрудников	Для новых сотрудников на удалёнке	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
Средние расходы на оплату труда на одного сотрудника, тыс. руб.	1416,13	1132,90	91,59	80
Средние отчисления на социальные нужды на одного сотрудника, тыс. руб.	362,13	289,70	1,54	80
Итого	1778,26	1422,6	93,13	80

Результаты расчётов показали, что при подборе новых сотрудников для удалённой работы предприятие сможет сэкономить суммарно 93,13 тыс. руб. на одном сотруднике. При подборе 40 таких сотрудников экономия составит 3 725,2 тыс. руб. Далее рассчитаем объём выручки, который будет получен при величине выработки за 2023 г. с новой численностью персонала, включая удалённых сотрудников. Результаты расчёта представлены в таблице 3.2.6

Таблица 3.2.6 – Оценка экономической эффективности подбора персонала на удалённый формат работы в ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик»

Показатель	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
Выручка, тыс. руб.	2120151	2231736	111585	105,26
Численность сотрудников на конец года, чел.	360	400	40	111,11
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	380	380	0	100,00
Выработка, тыс. руб. на чел.	5579,34	5579,34	0	100,00
Расходы на оплату труда, тыс. руб.	538129	583445	45316	108,42
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	137609	149197	11588	108,42

На основании таблицы 3.2.6 можно сделать вывод о том, что темп роста расходов на персонал окажется больше, чем темп роста выручки (8,42% против 5,26%), однако в абсолютном выражении дополнительная выручка перекрывает расходы, затраченные на найм дополнительного персонала. Данный эффект можно рассчитать по формуле 3.2, которая ранее использовалась при оценке первого мероприятия:

$$\mathcal{E} = (2\,231\,736 - 45\,316 - 11\,588) - 2\,120\,151 = 54\,681 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, подбор дополнительного персонала в штат на удалённом формате работы позволит повысить выручку от продаж на 54 681 тыс. руб. за вычетом расходов на оплату труда этих сотрудников. В перспективе данное мероприятие позволит не только нагнать темпы роста выручки посредством увеличения численности коммерческого персонала, но и удержать квалифицированный персонал, спрос на который только растёт в условиях кадрового голода.

В целом, все рассмотренные мероприятия по прогнозным расчётам положительно повлияют на размер выручки от продаж и позволят повысить экономическую эффективность коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик».

Для оценки эффективности внедрения всего комплекса рассмотренных мероприятий рассчитаем совокупный экономический эффект по формуле 3.4:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \mathcal{E}_3, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}$ – совокупный экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_1$ – экономический эффект от проведения рекламной кампании, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_2$ – экономический эффект от внедрения системы скидок, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_3$ – экономический эффект от подбора дополнительного коммерческого персонала, тыс. руб.

$\mathcal{E} = 667\,164 + 110\,929 + 54\,681 = 832\,774 \text{ тыс. руб.}$ В процентном соотношении прирост выручки после проведения мероприятий составит 39,28%.

Соответственно, при внедрении комплекса рассмотренных мероприятий выручка ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» составит 2 952 925 тыс. руб. Несмотря на то, что данный показатель ниже выручки за 2021 г. и 2022 г., он значительно превышает показатель за 2023 г. Следовательно, предложенные рекомендации позволят предприятию улучшить свое финансовое положение, которое резко ухудшилось в прошлом году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе изучения эффективности коммерческой деятельности было доказано, что существует достаточно большое количество методов и подходов к её оценке, а выбор методики, используемой на предприятии, сильно влияет на принятие управленческих решений в перспективе. В данном исследовании были подробно рассмотрены три методики оценки эффективности коммерческой деятельности следующих авторов: Иванов Г.Г., Харитонов А.Д., Каплан Р. и Нортон Д. С помощью сравнительного анализа было выявлено, что наиболее универсальной для использования на предприятии является методика Харитоновой А.Д., поскольку все рассматриваемые в ней показатели могут быть рассчитаны на основании данных бухгалтерской и финансовой отчётности. Тем не менее, на практике её можно дополнять показателями из методики Иванова Г.Г., чей подход к анализу коммерческой деятельности является более качественным и глубоким. Для исследования и оценки экономической эффективности коммерческой деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» использовались именно эти методики. Рекомендации, разработанные благодаря их использованию, оказались действенными и способными повысить эффективность коммерческой деятельности предприятия.

Более сложной для внедрения служит Система сбалансированных показателей, предложенная Капланом Р. и Нортоном Д. Её использование плотно сопряжено со стратегическим планированием и требует детального изучения внутренних бизнес-процессов на предприятии, поэтому её рассмотрение будет малоэффективно на основе исключительно общедоступной информации о финансовом положении компании. При этом, её внедрение на предприятии имеет место быть и в будущем может стать одним из аспектов повышения эффективности как коммерческой, так и общехозяйственной деятельности ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик».

По результатам проведенной оценки эффективности коммерческой деятельности были сделаны следующие выводы:

1) За 2023 г. произошло снижение выручки на треть в сравнении с показателем 2022 г. При этом прибыль от продаж за аналогичный период снизилась на 85%;

2) Наиболее значительным фактором снижения прибыли от продаж стала динамика коммерческих расходов (-307 533,54 тыс. руб.);

3) Динамика коэффициентов оборачиваемости за последний год отражает снижение эффективности использования активов предприятия;

4) Эффективность коммерческой деятельности имела положительную динамику в 2022 г., но к концу 2023 г. большинство показателей эффективности (включая рентабельность от продаж) снизились даже в сравнении с 2021 г.

На основе информации, полученной в ходе анализа, были предложены три мероприятия по повышению эффективности коммерческой деятельности:

- 1) Размещение таргетированной рекламы продукции;
- 2) Введение системы скидок на один заказ от определённой суммы;
- 3) Подбор коммерческого персонала на удалённый формат работы.

Оценка эффективности данных мероприятий показала следующие итоги:

1) Показатель экономического эффекта проведения рекламной кампании составил 667 163 805 руб. Значение коэффициента экономического эффекта при этом составило 59,97, следовательно, мероприятие экономически оправдано. Проведённый анализ показал, что каждый рубль, направленный на рекламные услуги агентства «DFAKTOR» за год, принесёт ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» 59,97 руб. выручки с новых клиентов.

2) Совокупный эффект на величину выручки от мероприятия составит 110 929 тыс. руб. Также мероприятие по внедрению системы скидок позволит увеличить среднюю сумму заказа на 5,23%. Рост выручки и средней величины заказа оказали положительное влияние на такие показатели, как общие и коммерческие затраты на 1 рубль реализованной продукции. Внедрение рассмотренной системы скидок позволит экономить 3 копейки общих затрат и 2 копейки коммерческих затрат на каждый рубль реализованной продукции. В

перспективе данное мероприятие может положительно повлиять на решение проблемы затоваривания на складах.

3) Подбор дополнительного персонала в штат на удалённом формате работы позволит повысить выручку от продаж на 54 681 тыс. руб. за вычетом расходов на оплату труда этих сотрудников. В перспективе данное мероприятие позволит не только нагнать темпы роста выручки посредством увеличения численности коммерческого персонала, но и удержать квалифицированный персонал, спрос на который только растёт в условиях кадрового голода.

При внедрении комплекса рассмотренных мероприятий выручка ООО «ЭС ЭМ СИ Пневматик» составит 2 952 925 тыс. руб. Несмотря на то, что данный показатель ниже выручки за 2021 г. и 2022 г., он значительно превышает показатель за 2023 г. Таким образом, использование упомянутых выше методик оценки экономической эффективности даёт достаточную информационную базу для разработки мероприятий, позволяющих сохранить и увеличить эффективность коммерческой деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 05.12.2022) / Правовой сервер "Консультант Плюс" / [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.consultant.ru, Дата посещения: 26.02.2023
2. Герасименко, А. Финансовая отчетность для руководителей и начинающих специалистов: практическое руководство / А. Герасименко. - 9-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 432 с.
3. Дашков, Л. П. Коммерческая деятельность: учебник / Л. П. Дашков, Н. Ф. Солдатова. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2022. - 212 с.
4. Дименова А.К., Семёнова Ю.Е. Развитие бренда работодателя как один из методов повышения экономической эффективности предприятия. // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Сборник научных статей 13-ой Международной конференции. 2023. №1. С. 224-228.
5. Домаскин В. А., Соколова И. Н. Повышение эффективности бизнеса на основе сбалансированной системы показателей. // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021. №3. С. 14-18
6. Дорман В. Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие для вузов / В. Н. Дорман; под научной редакцией Н. Р. Кельчевской. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 119 с.
7. Иванов, Г. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Г. Г. Иванов, Е. С. Холин. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. - 384 с.
8. Контроллинг на промышленном предприятии: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 295 с.
9. Левкин, Г. Г. Коммерческая деятельность: учебник и практикум для вузов / Г. Г. Левкин, О. А. Никифоров. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 265 с.

10. Левкин, Г. Г. Организация торговой деятельности: учебник и практикум для вузов / Г. Г. Левкин, О. А. Никифоров. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 157 с.
11. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / Н. А. Ершова, О. В. Миронова, Н. А. Колесникова, Т. В. Чернышева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИОП РГУП, 2023. - 196 с.
12. Памбухчиянц, О. В. Основы коммерческой деятельности: учебник / О. В. Памбухчиянц. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 260 с.
13. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 106 с.
14. Степанова Г. Н. Стратегический менеджмент: учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 261 с.
15. Суравикина Е.В., Остащенко Е.Г. Методика анализа эффективности организации труда при удаленной занятости // Прогрессивная экономика. 2023. №4. С. 5-22.
16. Филиппов С.В. Обеспечение эффективной коммерческой деятельности производственного предприятия // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2023. №5. С. 183-194.
17. Фомин, Г. П. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности: учебник для бакалавров / Г. П. Фомин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 462 с.
18. SMC Pneumatics открыл завод в Ленинградской области [Электронный ресурс] – Режим доступа https://plastinfo.ru/information/news/50023_19.08.2022/, Дата обращения: 25.02.2023
19. Фридман, А. М. Экономика организации: учебник / А.М. Фридман. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 239.с.

20. Харитонов, А. Д. Методика оценки эффективности деятельности торговой организации / А. Д. Харитонов, М. В. Ослопова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – № 26 (368). – С. 134-138.
21. Экономика предприятия: учебник для вузов / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова, Е. С. Дарда; под редакцией Е. Н. Ключковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 370 с.
22. Экономика предприятия: учебник для вузов / С. П. Кирильчук [и др.]; под общей редакцией С. П. Кирильчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 458 с.
23. Экономический анализ: учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.]; под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 631 с.
24. Анализ сайта www.smc.eu [Электронный ресурс]// Сервис веб-аналитики «PR-CY». – Режим доступа: <https://a.pr-cy.ru/www.smc.eu/> Дата обращения: 10.05.2024
25. Бухгалтерская отчетность ООО "ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК" ИНН 7801104438 за 2020 год [Электронный ресурс]// Информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности «Е-досье» – Режим доступа: https://e-ecolog.ru/buh/2020/7801104438#change_capital Дата обращения: 11.03.2024
26. В Горелово запускают завод японской компании SMC Pneumatics [Электронный ресурс]// Журнал «Деловой Петербург» – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2022/08/16/V_Gorelovo_zapuskajut_zavo Дата обращения: 25.02.2024
27. Поставки FESTO, SMC и других ушедших брендов [Электронный ресурс]// Официальный сайт «Би Энд Би Инжиниринг» – Режим доступа: <https://bb-engineering.ru/postavki-ushedshih-brendov/> Дата обращения: 17.03.2024
28. Карточка организации ООО ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК [Электронный ресурс]// Информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности «Синапс» – Режим доступа:

<https://synapsenet.ru/searchorganization/organization/1027800515600-ooo-es-em-si-pnevmatik/> Дата обращения: 25.02.2024

29. Линейно-функциональная организационная структура управления предприятием [Электронный ресурс]// Информационный портал «Справочник от Автор 24» – Режим доступа: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/lineyno_funkcionalnaya_organizac_ionnaya_struktura_upravleniya_predpriyatiem/ Дата обращения: 11.02.2024.

30. ООО "ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК" [Электронный ресурс]// Информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности «Чекко» – Режим доступа: <https://checko.ru/company/ehs-ehm-si-pnevmatik-1027800515600> Дата обращения: 27.02.2024

31. ООО "ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК" [Электронный ресурс]// Информационный портал по проверке контрагентов «Спарк» – Режим доступа: <https://spark-interfax.ru/sankt-peterburg-vasileostrovski/ooo-es-em-si-pnevmatik-inn-7801104438-ogrn-1027800515600-78376cefc77b4e89a8d28b9e005c1084> Дата обращения: 28.02.2024

32. ООО "ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]// Информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности «Audit-it» – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7801104438_ooo-es-em-si-pnevmatik Дата обращения: 11.03.2024

33. Производственный комплекс "СМСи-Рус" [Электронный ресурс]// Официальный сайт «СМС» – Режим доступа: <https://www.smc.eu/ru-ru/company/plant> Дата обращения: 25.02.2023

34. Рекламное агентство DФАКТОР [Электронный ресурс]// Официальный сайт «ДФАКТОР» – Режим доступа: <https://promo.dfaktor.ru/> Дата обращения: 12.05.2024.

35. Российское представительство корпорации SMC [Электронный ресурс]// Официальный сайт «СМС» – Режим доступа: <https://www.smc.eu/ru-ru/smcrussia> Дата обращения: 25.02.2024

36. Система сбалансированных показателей: как перейти от стратегии к действию [Электронный ресурс]// Официальный сайт агентства по разработке цифровых решений для бизнеса «Up Lab» – Режим доступа: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/> Дата обращения: 25.02.2024

37. Словарь маркетолога. Что такое B2B, B2C и B2G [Электронный ресурс]// Интернет-журнал «Skillbox Media» – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/marketing/slovar-marketologa-chto-takoe-b2b-b2c-i-b2g/> Дата обращения: 15.02.2024

38. Финансовое состояние ООО "ЭС ЭМ СИ ПНЕВМАТИК" [Электронный ресурс]// Информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчётности «TestFirm» – Режим доступа: https://www.testfirm.ru/result/7801104438_ooo-es-em-si-pnevmatik Дата обращения: 11.03.2024

39. ЭС ЭМ СИ Пневматик [Электронный ресурс]// Официальный сайт «Прайм Полимер» – Режим доступа: <https://ametrina.ru/company/partners/SMC/> Дата обращения: 25.02.2024

40. Global Network [Электронный ресурс]// Официальный сайт «SMC» – Режим доступа: <https://www.smcworld.com/overseas/sguide/en-jp/index.html> Дата обращения: 25.01.2024

41. Corporate Summary / Corporate Principles [Электронный ресурс]// Официальный сайт «SMC» – Режим доступа: <https://www.smcworld.com/about/en-jp/index.html> Дата обращения: 25.01.2024

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «Эс Эм Си Пневматик», тыс. руб.

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2023 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Основные средства	703582	1510749	1486748
	Финансовые вложения	3895	3895	3895
	Отложенные налоговые активы	9455	7610	8946
	Прочие внеоборотные активы	591375	6111	3707
	Итого по разделу I	1308307	1528365	1503296
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	648522	423459	960841
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	475	272	197
	Дебиторская задолженность	418220	457251	362361
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1475734	2375078	2017825
	Прочие оборотные активы	3634	3817	3270
	Итого по разделу II	2546585	3259877	3344494
	БАЛАНС	3854892	4788242	4847790
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	13215	13215	13215
	Резервный капитал	3304	3304	3304
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3338434	4160379	4384631
	Итого по разделу III	3354953	4176898	4401150

Продолжение приложения А

	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Отложенные налоговые обязательства	577	44155	45744
	Прочие обязательства	-	-	2018
	Итого по разделу IV	159	577	44155
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Кредиторская задолженность	476548	566584	376314
	Оценочные обязательства	22814	605	22564
	Итого по разделу V	499362	567189	398878
	БАЛАНС	3854892	4788242	4847790

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «Эс Эм Си Пневматик», тыс. руб.

Наименование показателя	За 2021 год	За 2022 год	За 2023 год
Выручка	3262166	3210494	2120151
Себестоимость продаж	1904912)	(1400596)	(1050232)
Валовая прибыль (убыток)	1357254	1809898	1069919
Коммерческие расходы	(866809)	(961616)	(942567)
Прибыль (убыток) от продаж	490445	848282	127352
Проценты к получению	36763	62371	22820
Прочие доходы	140588	823613	250813
Прочие расходы	(158739)	(811164)	(115382)
Прибыль (убыток) до налогообложения	509057	923102	285603
Налог на прибыль	(107496)	(186061)	(61351)
в т.ч. текущий налог на прибыль	(114290)	(161863)	(61098)
Чистая прибыль (убыток)	401561	737041	224252
Совокупный финансовый результат периода	401561	821945	224252

Приложение В

Среднесписочная численность работников ООО «Эс Эм Си Пневматик»

Год	Численность работников на конец отчётного года
2021 г.	393 чел.
2022 г.	399 чел.
2023 г.	360 чел.