

2

*На правах рукописи*

УДК 33  
ББК 65 046  
К55



**КОНДРАКОВ Игорь Викторович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ КАК СРЕДСТВО  
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Специальность 08 00 05 – Экономика и управление  
народным хозяйством  
(10. Предпринимательство)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



**Тамбов 2008**

Диссертация выполнена на кафедре менеджмента Тамбовского государственного университета им Г Р Державина

**Научный руководитель:** доктор экономических наук,  
доцент  
**Пахомов Максим Александрович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук,  
профессор  
**Абдукаримов Исмаи Тухтаевич,**  
  
кандидат экономических наук  
**Прокудина Надежда Юрьевна**

**Ведущая организация:** Воронежский государственный университет

Защита состоится 25 июля 2008 г в 10 00 на заседании диссертационного совета ДМ 212 261 01 при Тамбовском государственном университете им Г Р Державина по адресу 392622, г Тамбов, ул. Советская, 6, зал заседаний диссертационного совета

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на официальном сайте [http //tsu tmb ru](http://tsu.tmb.ru) Тамбовского государственного университета им Г Р Державина

Автореферат разослан 24 июня 2008 г

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
доцент



**О. А. Степичева**

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы диссертационного исследования.**

Одной из первостепенных задач предпринимательских структур в условиях развития рыночных отношений является повышение их конкурентоспособности. При этом приоритетным направлением их развития является поиск методов укрепления их конкурентных позиций, как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Конкурентная среда предъявляет к деятельности предприятий все более жесткие требования, в результате чего множество предпринимательских структур, зачастую, обладающие необходимыми ресурсами, показали свою несостоятельность в вопросах адаптации к требованиям рынка. Причинами этого выступают не только их неспособность удовлетворять требованиям потребителей, но и отсутствие должного внимания эффективному функционированию структурных подразделений предпринимательских структур.

Так, экономические результаты коммерческой деятельности предпринимательских структур напрямую зависят от результатов деятельности их коммерческой службы, совершенствование которой приводит к повышению конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Следовательно, конкурентные позиции предпринимательских структур в значительной степени зависят от качества мероприятий, способствующих повышению эффективности функционирования коммерческих служб.

Однако исследованию деятельности коммерческой служб как средству повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в научной литературе и на практике не уделяется должного внимания. Это послужило побудительным мотивом для выбора темы диссертационной работы, которая, как нам представляется, является актуальной.

### **Степень разработанности проблемы.**

Исследованию проблемы конкурентоспособности и разработке методов ее оценки посвящены работы таких зарубежных специалистов, как Ансофф И., Вютрих Х. А., Вингер В. Б., Портер М. и др.

К числу российских специалистов, изучающих природу и сущность конкурентоспособности, а также методов ее оценки следует отнести труды Азоева Г. Л., Бузырева В. В., Меркина Р. М., Фатхутдинова Р. А., Чепаченко Н. В. и др.

В вопросах изучения факторов конкурентоспособности следует выделить работы Николаева А Ю , Портера М , Стрикленда А , Томпсона А , Фатхутдинова Р А Филатова О К , Яшина Н С и др

По мере развития сферы нематериального производства возрастает актуальность проблем, связанных с коммерческой деятельностью В данном аспекте важно выделить работы Аванесова Ю А , Брагина Л А , Дашкова Л П , Васькина Е В , Крутикова Ф А , Памбухчиянца О В , Райзберга Б А , Сергиной Т К., Фатрелла И , Федина В К , Цзе К К и др

В области исследования экономической эффективности хозяйственной и коммерческой деятельности предпринимательских структур как экономической категории важно выделить работы Бенсона Д , Волковой О Н , Гомова И Н , Горфинкеля В Я , Зайцева Н Л , Иваницкого В И , Ковалева В В , Кокотова В Я , Крылова Т Б , Линдерса М Р , Литвинова А В , Ляченкова Н В , Максименко Р А , Мартинова А Г , Николаева Т.И, Осиповой Л В , Персианова В А , Плотника Б К , Раицкого К А , Соломатина А Н , Сафронова Н А , Уайтхеда Дж , Ускова Н С , Ушаковой Н Н , Фасхиева Х А , Фирова Х Е и др

Научные труды и разработки перечисленных авторов имеют важное теоретическое и практическое значение. Однако вместе с тем, в них не достаточное внимание уделяется исследованию эффективности функционирования коммерческих служб как инструмента конкурентоспособности, отсутствуют комплексные методики оценки мероприятий по совершенствованию деятельности коммерческих служб, не предлагаются принципы совершенствования деятельности коммерческих служб и организационные особенности, связанные с ними

Недостаточная методологическая разработанность подходов по совершенствованию деятельности коммерческих служб предпринимательских структур послужила определяющим фактором в выборе темы исследования, его цели и задач, объекта и методов, а также направления использования полученных результатов

**Цель исследования** заключается в разработке подходов к совершенствованию деятельности коммерческих служб как средства повышения конкурентоспособности предпринимательских структур

#### **Задачи исследования**

- исследовать влияние коммерческой деятельности на конкурентоспособность предпринимательских структур,
- выявить особенности функционирования, структуру и функции коммерческих служб предпринимательских структур,

- обосновать то, что повышение эффективности функционирования коммерческих служб, является необходимым условием повышения конкурентоспособности предпринимательских структур,
- сформировать систему частных показателей оценки эффективности функционирования коммерческих служб,
- создать алгоритм принятия решений в сфере управления коммерческой деятельностью предпринимательских структур,
- разработать интегральный показатель оценки эффективности функционирования коммерческих служб предпринимательских структур,
- предложить схему разработки и оценки результативности мероприятий по совершенствованию деятельности коммерческой службы

**Объектом исследования** являются коммерческие службы предпринимательских структур

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе функционирования коммерческой службы предпринимательских структур

#### **Теоретическая и методологическая основа исследования.**

В исследовании использовались труды ученых отечественной экономической школы по проблемам экономики предпринимательских структур, теории организации, управления коммерческой деятельностью, работы зарубежных авторов, освещающих научно-практический опыт разработки указанных проблем

Методологической основой диссертационного исследования послужили диалектические принципы, позволяющие выявить основные характеристики явлений и процессов в их взаимосвязи, определить тенденции их становления и развития, методы наблюдения, опроса, метод сумм темпов прироста частных показателей с учетом веса каждого из них, экспертных оценок, теория принятия решений.

Содержание диссертационной работы соответствует пункту 10 Экономика и управление народным хозяйством предпринимательство (10 10 Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур) Паспорта специальности ВАК 08 00 05 – Экономика и управление народным хозяйством

**Информационная база исследования.** В качестве информационной базы исследования были использованы законодательные и нормативные акты РФ, монографическая литература, материалы международных, российских конференций, годовые отчеты, объективные данные планово-экономических отделов, коммерческих служб предпринимательских структур

**Научная новизна исследования** состоит в теоретическом обосновании взаимосвязи деятельности коммерческих служб и конкурентоспособности предпринимательских структур, а также в разработке подходов к совершенствованию деятельности коммерческих служб как средства повышения конкурентоспособности предпринимательских структур

1 Уточнено понятие коммерческой деятельности предпринимательских структур, представляющее собой процесс, включающий, с одной стороны, внешнюю составляющую, направленную на максимизацию прибыли, а с другой, внутреннюю, ориентированную на эффективное управление ресурсами, закрепленными за коммерческими службами

2 Разработана классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность, по отношению к коммерческим службам и функциям ими выполняемым, позволяющая сделать обоснованный вывод о прямом воздействии повышения эффективности функционирования коммерческих служб на повышение конкурентоспособности предпринимательских структур. Классификация включает внутренние факторы напрямую связанные с реализацией функций коммерческими службами, внешние факторы напрямую связанные с реализацией функций коммерческими службами, прочие внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность косвенно связанные с реализацией коммерческими службами своих функций

3 Сформирована система частных показателей, характеризующая эффективность функционирования коммерческой службы предпринимательских структур, отличительной особенностью которой является системный охват основных сторон ее функционирования и включающая следующие показатели: рентабельность затрат, связанных с деятельностью коммерческой службы, рентабельность фонда оплаты труда работников, задействованных в коммерческих службах, рентабельность основных средств, закрепленных за коммерческой службой, рентабельность средств в товарно-материальных запасах, уровень выполнения предприятием условий контракта

4 Разработан алгоритм принятия решений в сфере управления коммерческой деятельностью, отличный от других, сопоставлением стратегии и совершенствования функционирования коммерческих служб с общей стратегией развития предпринимательской структуры, ориентацией деятельности коммерческих служб на ключевые факторы успеха и выбора на их основе рациональных подходов к управлению коммерческой деятельностью, что, в конечном счете, создаст благоприят-

ные условия для повышения конкурентоспособности предпринимательских структур

5. Создан интегральный показатель комплексной оценки эффективности деятельности коммерческой службы, отличный от близких по смыслу экономических показателей использованием метода суммы темпов прироста разработанных частных показателей с учетом экспертной оценки веса каждого из них. Относительное изменение данного показателя может применяться не только для оценки эффективности функционирования коммерческой службы, но и использоваться при анализе общей конкурентоспособности предпринимательской структуры

6. Предложена схема разработки и оценки мероприятий по совершенствованию деятельности коммерческой службы, отличительной чертой которой является использование интегрального показателя оценки эффективности деятельности коммерческих служб, а также ориентация на результаты, полученных при использовании разработанного алгоритма принятия решений в сфере управления коммерческой деятельностью

#### **Научная и практическая значимость.**

Представленные теоретические выводы и предложения, авторское исследование проблем совершенствования деятельности коммерческих служб как средства повышения конкурентоспособности предпринимательских структур направлены, прежде всего, на теоретическое и методическое обоснование и практическое решение актуальных задач в данной сфере. Они могут использоваться для дальнейших исследований в данном направлении

Теоретические выводы и практические рекомендации полезны высшему руководству предпринимательских структур, руководству коммерческих подразделений, маркетинговых служб, работникам органов власти, отвечающих за развитие предпринимательского сектора экономики

Практическую значимость имеют алгоритм принятия решений в сфере управления коммерческой деятельностью, повышающий ее эффективность посредством ориентации на факторы успеха, наличием альтернативных вариантов управления, в зависимости от конкретных условий, схема разработки и оценки мероприятий по совершенствованию деятельности коммерческой службы, особенностью которой является использование интегрального показателя оценки эффективности деятельности коммерческих служб, а также ориентация на результаты,

полученных при использовании разработанного алгоритма принятия решений в сфере управления коммерческой деятельностью

Результаты диссертационного исследования по совершенствованию деятельности коммерческой службы предпринимательских структур как средства повышения их конкурентоспособности нашли применение в предпринимательских структурах г Тамбова

#### **Апробация результатов диссертационной работы.**

Предложенная в исследовании методика совершенствования коммерческой деятельности как средство повышения конкурентоспособности апробирована и принята к использованию на ОАО «Тамбовмаш», ФГУП «Опытный завод «Тамбоваппарат»», Колхоз «Племенной завод им Ленина», ИП Дементьев В В , что подтверждено справками о внедрении.

Основные теоретические, методологические и практические результаты докладывались, обсуждались и получили одобрение на международных и всероссийских научно-практических конференциях и семинарах, в том числе 3-й международной конференции «Достижения ученых XXI века» (Тамбов, 2007), Научно-практических семинарах «Качество информационных услуг» (Тамбов, 2005), Научно-практических семинарах «Качество информационных услуг» (Тамбов, 2006), I Всероссийской научно-практической конференции «Управление и общество» (Тамбов, 2006)

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 7 статей, общим объемом 2,58 п л (авт объем – 2,5 п л )

**Структура и объем диссертационной работы** были определены в соответствии с необходимостью решения поставленных научных задач Работа, объемом 142 страница, построена по проблемно-тематическому принципу и состоит из введения, двух глав, включающих 6 параграфов, заключения, библиографии и приложений В работе также представлены 8 таблиц, 7 рисунков

Структура и логика работы согласуются с предметом и целью исследования, что нашло свое отражение в оглавлении диссертации

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обоснована актуальность темы исследования, охарактеризована научная разработанность проблемы, определены объект, предмет, цель, задачи исследования, методологическая основа диссертации и информационная база, сформулирована научная новизна, а также практическая и научная значимость работы



## Глава 1. Теоретические аспекты влияния деятельности коммерческих служб на конкурентоспособность предпринимательских структур.

Конкурентоспособность предпринимательских структур является основным инструментом их совершенствования и развития. Вместе с тем, повышение конкурентоспособности – сложный процесс, охватывающий все стороны их хозяйственной деятельности.

Исследование показало, что на конкурентоспособность оказывает прямое влияние деятельность коммерческих служб предпринимательских структур, представляющие собой совокупность отделов, осуществляющих коммерческие функции. Являясь основной функцией коммерческих служб, коммерческая деятельность в рамках диссертационного исследования представляет процесс, включающий, с одной стороны, внешнюю составляющую, направленную на максимизацию прибыли, с другой, внутреннюю, ориентированную на эффективное управление ресурсами, закрепленными за коммерческими службами.

Как правило, коммерческие службы включают следующие подразделения: отдел маркетинга, отдел сбыта, отдел материально-технического обеспечения, рекламно-информационная служба, отдел по взаимодействию с потребителями.

Исследование подходов к осуществлению деятельности коммерческих служб позволило систематизировать основные функции осуществляемые ими, а именно:

- материально-техническое обеспечение исследования рынка сырья и материалов, составление плана и организация закупок материальных ресурсов,

- осуществление хозяйственных связей с партнерами (транзакционные отношения), отбор наиболее выгодных партнеров (в сфере рекламы, консалтинга, сбыта, производства и т.д.), оценка результатов их деятельности, установление хозяйственных связей,

- сбытовая деятельность (включая маркетинговую и рекламно-информационную деятельность) анализ рынков сбыта, поиск и установление коммерческих связей с посредническими и конечными покупателями, документальное оформление операций по отпуску товаров, контроль над исполнением договорных обязательств, организация товароснабжения, осуществление торгово-технологических операций, анализ и использование методов стимулирования продаж, взаимодействие с рекламными агентствами,

- товарная политика: определение величины товарных запасов, номенклатура предоставляемых услуг, управление ассортиментом и т.д.

На основе исследования данных функций и различных методик оценки конкурентоспособности была разработана классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность предпринимательских структур по отношению к коммерческим службам и функциям ими выполняемым (таблица 1)

Таблица 1

**Классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность по отношению к коммерческим службам и функциям ими выполняемым**

Группа факторов	Наименование факторов
Внутренние факторы, напрямую связанные с реализацией функций коммерческими службами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организационная структура управления коммерческой службой,</li> <li>– квалификация персонала, занятого в коммерческой деятельности,</li> <li>– уровень владения сотрудниками коммерческих служб современными маркетинговыми технологиями,</li> <li>– обеспеченность коммерческих служб необходимыми для эффективного функционирования материально-техническими ресурсами,</li> <li>– мотивация сотрудников коммерческих служб,</li> <li>– уровень организации работ в сфере коммерческой деятельности,</li> <li>– рациональная система принятия организационных решений в сфере деятельности коммерческих служб и т д</li> </ul>
Внешние факторы, напрямую связанные с реализацией функций коммерческими службами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– миссия, стратегия предпринимательских структур,</li> <li>– надежность поставщиков,</li> <li>– удаленность поставщиков,</li> <li>– доля предприятия на товарном рынке,</li> <li>– качество производимой продукции,</li> <li>– формы дистрибутивных каналов,</li> <li>– традиции и механизмы взаимодействия с целевой аудиторией,</li> <li>– наличие эффективной системы стимулирования и послепродажного обслуживания и т д</li> </ul>
Прочие внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность косвенно связанные с реализацией коммерческой службой своих функций	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономическое состояние целевой аудитории,</li> <li>– объем производства и качество продукции выпускаемой конкурентами,</li> <li>– технологический уровень основных средств,</li> <li>– особенность производственной структуры предпринимательских структур,</li> <li>– уровень доступности заемных финансовых ресурсов,</li> <li>– наличие системы менеджмента качества,</li> <li>– природно-климатические условия и т д</li> </ul>

Таким образом, классификация факторов отражает прямую связь деятельности коммерческой службы и конкурентоспособности предпринимательских структур, которая заключается в том, что предложенная классификация формируется на основе функций коммерческих служб. Учитывая то, что деятельность коммерческих служб связана прямо или косвенно с большинством факторов, влияющих на конкурентоспособность, то можно сделать обоснованный вывод о том, что повышение эффективности деятельности коммерческих служб способствует повышению конкурентоспособности предпринимательских структур.

На основе выявленной взаимосвязи была разработана система частных показателей, характеризующих эффективность функционирования коммерческой службы предпринимательских структур (таблица 2)

Таблица 2

**Частные показатели эффективности функционирования коммерческой службы предпринимательских структур**

Показатель эффективности	Формула	Характеристика показателя
1 Показатель рентабельности затрат на осуществление деятельности коммерческих служб	$P_{зат} = \frac{ЧП_{кд}}{З_{кд}}, \text{ где}$ <p><math>ЧП_{кд}</math> – чистая прибыль, обеспеченная коммерческой службой предприятия (руб /год),  <math>З_{кд}</math> – затраты на осуществление деятельности коммерческих служб (руб /год)</p>	Отражает сумму прибыли от деятельности коммерческой службы, приходящейся на 1 рубль затрат, связанных с осуществлением. Характеризует эффективность затрат, связанных с осуществлением деятельности коммерческих служб
2 Показатель рентабельности фонда оплаты труда работников, задействованных в коммерческих службах	$P_{фот} = \frac{ЧП_{кд}}{ФОТ_{кд}}, \text{ где}$ <p><math>ЧП_{кд}</math> – чистая прибыль, обеспеченная коммерческой службой предприятия (руб/год),  <math>ФОТ_{кд}</math> – фонд оплаты труда работников, задействованных в коммерческих службах (руб /год)</p>	Отражает сумму чистой прибыли от деятельности коммерческой службы приходящейся на 1 рубль фонда оплаты труда сотрудников коммерческих служб. Характеризует эффективность использования фонда оплаты труда работников, задействованных в коммерческой службе

Показатель эффективности	Формула	Характеристика показателя
3 Показатель рентабельности основных средств, закрепленных за коммерческой службой	$P_{осн} = \frac{ЧП_{кд}}{ОС_{кд}}$ , где $ЧП_{кд}$ – чистая прибыль, обеспеченная коммерческой службой предприятия (руб /год), $ОС_{кд}$ – основные средства, задействованные за коммерческой службой (руб)	Отражает сумму чистой прибыли на 1 рубль основных средств, задействованных в коммерческой службе. Характеризует эффективность использования основных средств, закрепленных за коммерческой службой.
4 Показатель рентабельности средств в товарно-материальных запасах	$P_{тмз} = \frac{ЧП_{кд}}{ТМЗ}$ , где $ЧП_{кд}$ – чистая прибыль, обеспеченная коммерческой службой предприятия (руб /год), $ТМЗ$ – среднегодовая сумма средств в товарно-материальных запасах (руб /год)	Характеризует эффективность использования одной из важнейших частей оборотных средств предпринимательских структур, за которые отвечает коммерческая служба.
5 Уровень выполнения предприятием условий контракта	$П_{ук} = \frac{K_1}{K_2}$ , где $K_1$ – количество контрактов выполненных в срок, ед $K_2$ – общее количество заключенных контрактов, ед	Отражает долю контрактов выполненных в срок. Характеризует качество работы коммерческой службы.

Специфика данных показателей заключается в том, что они отражают основные направления в рамках деятельности коммерческих служб. Значения данных показателей определяются на основе данных раздельного управленческого учета. В частности, учитывается прибыль, обеспеченная только деятельностью сотрудников коммерческих служб, основные фонды задействованные за коммерческой службой, фонд оплаты труда сотрудников коммерческих служб, заключенные сотрудниками коммерческих служб контракты, однако величина то-

варно-материальные запасов рассчитывается по всей предпринимательской структуре, поскольку их эффективное использование является основной функцией коммерческих подразделений

Исследование предложенных частных показателей по отношению к аналогичным показателям базового периода позволяет объективно оценить эффективность использования основных видов ресурсов и в целом мероприятий по совершенствованию деятельности коммерческих служб как средства повышения конкурентоспособности предпринимательских структур

Таким образом, сделан обоснованный вывод о том, что совершенствование деятельности коммерческих служб представляет сложный процесс, охватывающий все стороны их деятельности

**Глава 2. Разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования коммерческой службы как средства повышения конкурентоспособности предпринимательских структур.**

Способность руководства и сотрудников коммерческих служб подстраивать работу подразделения под изменяющиеся условия внутренних и внешних факторов предприятия способствует страхованию от возможных рисков, обеспечивает ее эффективность, следовательно, способствует повышению конкурентоспособности предпринимательской структуры

Основным средством, способным решить поставленные задачи, на наш взгляд является разработанный в процессе диссертационного исследования алгоритм принятия решения в сфере управления коммерческой деятельностью (рисунок 1)

На первом этапе данного алгоритма осуществляется анализ факторов оказывающих влияние на конкурентоспособность предпринимательских структур

По результатам анализа выявляются сильные и слабые конкурентные стороны предпринимательской структуры, состояние экономического потенциала, формируется стратегический план развития. Это создает предпосылки к формированию стратегии повышения эффективности функционирования структурного подразделения, как средства повышения конкурентоспособности, при этом обязательным условием является ее соответствие стратегическому плану развития предприятия

Проведенный анализ показал, что эффективность деятельности коммерческой службы обеспечивается ее направленностью на ключевые факторы успеха, к числу которых были отнесены ориентация на потребителя, наличие квалифицированного персонала и необходимых

условий для самореализации, качество реализуемой продукции, информационное обеспечение коммерческой деятельности, постоянный учет и анализ риска. Наличие этих факторов обеспечит адаптивность разрабатываемого алгоритма, позволит предотвратить возникновение рисков ситуаций.

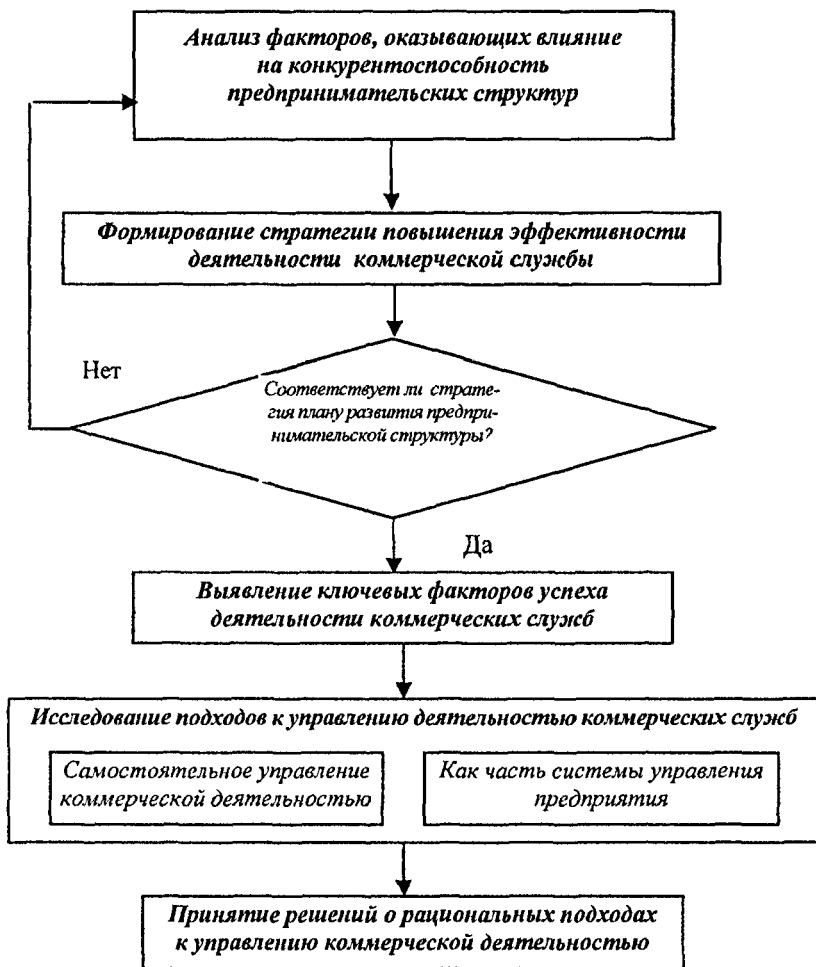


Рис. 1. Алгоритм принятия решения в сфере управления коммерческой деятельностью предпринимательских структур

В современной научной литературе четкой регламентации ключевых факторов успеха нет, следовательно, коммерческий успех целиком и полностью зависит от эффективности организационных решений принятых в результате их выявления

В рамках следующего этапа руководство проводит анализ и выбор подходов к управлению коммерческой деятельностью. В ходе проведения исследования было выявлено, что в современной практике предпринимательских структур управление коммерческой деятельностью осуществляется в двух аспектах: самостоятельное управление и управление коммерческой деятельностью как частью системы управления предприятием. В результате осуществляются управленческие функции. В ходе чего создаются необходимые условия для повышения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе рационализации подходов к управлению коммерческой деятельностью.

Для объективности оценки эффективности деятельности коммерческих служб автор предлагает интегральный показатель, основанный на расчете темпов прироста показателей рентабельности, являющимися основными показателями эффективности и оценки темпов прироста уровня выполнения условий контракта. В этом случае формула имеет следующий вид (формула 1)

$$\Pi_{\text{эк}} = \kappa_1 \frac{P_{\text{затф}}}{P_{\text{затб}}} + \kappa_2 \frac{P_{\text{фонф}}}{P_{\text{фонб}}} + \kappa_3 \frac{P_{\text{оснф}}}{P_{\text{оснб}}} + \kappa_4 \frac{P_{\text{тмзф}}}{P_{\text{тмзб}}} + \kappa_5 \frac{\Pi_{\text{укф}}}{\Pi_{\text{укб}}}, \quad (1)$$

где

$\Pi_{\text{эк}}$  – показатель эффективности деятельности коммерческой службы предпринимательской структуры,

$P_{\text{затф}}, P_{\text{затб}}$  – фактические и базовые показатели рентабельности затрат на осуществление деятельности коммерческих служб,

$P_{\text{фонф}}, P_{\text{фонб}}$  – фактические и базовые показатели рентабельности фонда оплаты труда работников, задействованных в коммерческих службах,

$P_{\text{оснф}}, P_{\text{оснб}}$  – фактические и базовые показатели рентабельности основных средств, закрепленных за коммерческой службой,

$P_{\text{тмзф}}, P_{\text{тмзб}}$  – фактические и базовые показатели рентабельности средств в товарно-материальных запасах,

$P_{укф}$ ,  $P_{укб}$  – фактические и базовые значения уровня выполнения условий контракта,

$K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$  – весовые коэффициенты, устанавливаемые экспертным методом

Данный показатель может использоваться в следующих сферах

– для изучения динамики эффективности функционирования коммерческих служб как в рамках одной предпринимательской структуры, используя фактические и базовые значения показателя, так и на сопоставимых объектах исследования;

– при отслеживании изменений в конкурентоспособности предпринимательских структур,

– в процессе принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности предпринимательских структур

Алгоритм оценки результативности мероприятий по совершенствованию деятельности коммерческой службы предпринимательских структур имеет следующий вид (рисунок 2)

В том случае, если значение показателя эффективности коммерческой деятельности  $P_{эк}$  не имеет положительной динамики, то выявляются причины, из-за которых мероприятия не приводят к положительному результату. В результате разрабатываются меры совершенствования деятельности коммерческих служб с учетом опыта отчетного периода. Если наблюдается рост значения показателя, то выявляются резервы повышения эффективности функционирования коммерческой службы с учетом опыта отчетного периода и разрабатываются дальнейшие меры повышения эффективности деятельности коммерческих служб.

Предлагаемая методика совершенствования деятельности коммерческой службы как фактора конкурентоспособности предпринимательских структур реализовывалась на ОАО «Тамбовмаш», ИП Деметьев В В, Колхоз «Племенной завод им Ленина», ФГУП «Опытный завод «Тамбоваппарат».





Рис. 2. Схема разработки и оценки мероприятий по совершенствованию деятельности коммерческой службы предпринимательских структур

Расчеты показателя эффективности деятельности коммерческих служб на основе совершенствования деятельности коммерческой службы по предпринимательским структурам представлены в таблице 3

Таблица 3

**Результаты расчета интегрального показателя по предпринимательским структурам**

Предпринимательская структура	Значение интегрального показателя в 2006 г	Значение интегрального показателя в 2007 г	Относительное изменение показателя в 2007 г, %
ОАО «Тамбовмаш»	1,0051	1,0752	6
ИП Дементьев В В	0,9966	1,2365	24
Колхоз «Племенной завод им Ленина»	0,997	1,1464	14
ФГУП «Опытный завод «Тамбоваппарат»	1,0066	1,2207	22

Результаты таблицы 3 показывают, что реализуемые мероприятия по совершенствованию деятельности коммерческих служб приводят в предпринимательских структурах к положительным изменениям их интегрального показателя. Это доказывает прикладное значение результатов диссертационного исследования.

Проведенное исследование позволило разработать следующие рекомендации для руководителей коммерческих служб предпринимательских структур.

- совершенствование организации всех видов работ в рамках деятельности коммерческих служб, что послужит основой для рационального использования закрепленных за ними ресурсов,
- применение разработанного интегрального показателя оценки эффективности деятельности коммерческих служб;
- использование рациональных подходов к управлению коммерческой деятельностью предпринимательских структур,
- установление зависимости между эффективностью функционирования коммерческой службой и уровнем заработной платы сотрудников,
- применение информационных и инновационных технологий в области сбыта, маркетинга и при реализации прочих функций коммерческими службами

Повышение эффективности функционирования коммерческой службы является крайне необходимым, но в ряде случаев не достаточным условием общего повышения конкурентоспособности предпринимательских структур. Дело в том, что усилия сотрудников и руководства коммерческих служб могут быть сведены на нет персоналом прочих подразделений предпринимательских структур. В связи с этим высшему руководству данных структур необходимо развивать практику раздельной оценки эффективности функционирования отдельных структурных подразделений. Основой для разработки мероприятий по повышению общей конкурентоспособности за счет повышения эффективности функционирования структурных подразделений, могут служить подходы представленные в данном диссертационном исследовании.

**В заключении диссертационной работы приведены основные научные результаты исследования**

**Основные положения диссертационного исследования изложены в следующих публикациях:**

**Статьи в научных журналах перечня ВАК России:**

1 Кондраков И В Коммерческие услуги как объект менеджмента качества / И В Кондраков // Вестник Тамб ун-та Сер Гуманитарные науки Тамбов, 2007 Вып 8 (52) – 0 5 п л

2 Кондраков И В Совершенствование коммерческой деятельности как инструмент повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / И В Кондраков // Вестник Тамб ун-та Сер Гуманитарные науки Тамбов, 2008 Вып 5 (61) – 0 5 п л

**Статьи в научных сборниках и периодических изданиях:**

3 Кондраков И В Управление качеством коммерческих процессов – важнейшее направление обеспечения конкурентоспособности предприятий / И В Кондраков // Качество информационных услуг Сб науч тр по материалам научно-практического семинара. Выпуск VII / Под науч ред О В Голосова, А Л Денисовой Тамбов: Изд-во Тамб гос техн ун-та, 2005 0, 17 п л

4 Кондраков И В Тенденции формирования конкурентной среды и их влияние на качество коммерческой деятельности организации / И В Кондраков // Качество информационных услуг Сб науч тр по материалам научно-практического семинара Выпуск VII /Под науч ред О В Голосова, А.Л. Денисовой Тамбов Изд-во Тамб гос техн ун-та, 2005 0 4 п л

5 Кондраков И В Организационные особенности и проблемы совершенствования коммерческой деятельности предпринимательских структур / И В Кондраков, М А Пахомов // Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России Т 10 Вып 2 Тамбов Изд-во ТГУ им Г Р Державина, 2007 0,38 п л

6 Кондраков И В Особенность коммерческой деятельности предпринимательских структур/ И В Кондраков, М.А Пахомов // Сб науч. Трудов кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ТГУ им Г Р Державина Вып 5 Тамбов Изд-во ТГУ им Г Р Державина, 2008 0,38 п л.

7 Кондраков И В Специфика конкурентоспособности промышленного предприятия / И В Кондраков // Управление и общество материалы III всероссийской научно-практической конференции ученых и студентов Тамбов Изд-во ТОГУП «Тамбовполиграфиздат», 2008 0 25 п л

Подписано в печать 24 06 2008 г Формат 60×84/16 Объем 1,16 п л  
Тираж 100 экз Заказ № 1162 Бесплатно  
392008, Тамбов, ул Советская, 190 г Издательский дом ТГУ им Г Р Державина