

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра экономической безопасности

**УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к изучению дисциплины, выполнению самостоятельной работы и лабораторных работ по дисциплине «Коммерческая деятельность предприятия» для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление предприятием и организация бизнеса») всех форм обучения



Воронеж 2021

УДК 339.1(07)  
ББК 65.42я7

**Составители:** И. В. Каблашова, И. В. Логунова

**Управление коммерческой деятельностью предприятия:** методические указания к изучению дисциплины, выполнению самостоятельной работы и лабораторных работ по дисциплине «Коммерческая деятельность предприятия» для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление предприятием и организация бизнеса») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: И. В. Каблашова, И. В. Логунова. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2021. – 35 с.

Методические указания включают в себя основные разделы и темы дисциплины, задания для выполнения лабораторных работ, задания для самостоятельной работы, вопросы к сдаче зачета и тестовые задания для самопроверки.

Предназначены для студентов 2 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление предприятием и организация бизнеса») всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ\_УКДП\_2021.pdf

Ил. 1. Табл. 9. Библиогр.: 5 назв.

**УДК 339.1(07)**  
**ББК 65.42я7**

**Рецензент** – И. Ф. Елфимова, канд. экон. наук, доц.  
кафедры экономической безопасности ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Воронежского государственного технического университета*

## ВВЕДЕНИЕ

Методические указания предназначены для обучающихся направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление предприятием и организация бизнеса»). Методические указания включают рекомендации по изучению дисциплины, выполнению лабораторных работ и задания для самостоятельной работы.

Результатами изучения дисциплины «Коммерческая деятельность предприятия» являются следующие компетенции:

ПК-18 - владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

ПК-19 - владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками

ПК-20 - владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

Задачами освоения дисциплины являются следующие:

- овладение основными категориями и инструментами коммерческой деятельности;

- изучение субъектов коммерческой деятельности и форм их взаимодействия;

- получение навыков по организации и техники проведения коммерческих операций;

- получение умений по организации сбытовой и закупочной коммерческой деятельности предприятия;

- овладение методами сбора информации по коммерческой операции, анализа данных, необходимых для проведения конкретных экономических расчетов.

Методические указания включают несколько разделов. В первом разделе приведено содержание основных тем, изучаемых в рамках дисциплины. Второй раздел описывает задания по самостоятельной работе обучающихся. Третий раздел содержит описание содержания лабораторных работ и содержит требования к составлению отчета. В четвертом разделе содержатся тестовые задания и перечень вопросов, направленные на самопроверку и подготовку к итоговой проверке знаний (зачету).

Методические указания составлены таким образом, чтобы помочь обучающемуся самостоятельно освоить все разделы дисциплины и получить умения и навыки по выработке и обоснованию коммерческих решений по управлению предприятием и организации бизнеса, по составлению договоров, формированию и планированию товарных запасов, организации сервисного обслуживания.

# **1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

## **Тема 1. Сущность и содержание коммерческой деятельности предприятия**

Формулировка понятия коммерческой деятельности, объекты и субъекты осуществления коммерческих сделок и договорной работы предприятий. Основопологающие принципы организации коммерческой деятельности. Функции коммерческой деятельности. Классификация факторов макро- и микросред, влияющих на характер коммерческой деятельности. История развития коммерческой деятельности и ее место в системе экономических отношений.

## **Тема 2. Содержание договорных отношений в коммерческой деятельности**

Методология и формы осуществления коммерческих сделок. Сущность и виды коммерческих сделок. Основные методы реализации коммерческих сделок. Техника подготовки и проведения сделок по продаже и покупке товара, способы заключения коммерческих сделок. Коммерческий договор, функции договора. Структура договора, порядок заключения, изменения и расторжения договора. Типовое содержание основных условий договора. Признаки классификации договоров, основные характеристики коммерческих договоров. Ответственность за качество товара, экспертиза и анализ претензий потребителей при нарушении качества. Содержание и порядок составления сопутствующих договоров

## **Тема 3. Условия осуществления коммерческой деятельности**

Формирование условий осуществления коммерческой деятельности. Функции посреднической деятельности: производственная; организационно-коммерческая. Сущность и виды торгово-посреднических операций, роль посредников в организации внешнеэкономической деятельности. Виды торговых организаций: торговые дома; оптовые организации; розничные организации; экспортные и импортные организации. Роль и функции торговых посредников в развитии коммерческой деятельности.

## **Тема 4. Содержание закупочной функции коммерческой деятельности**

Прямые и косвенные методы изучения рынка сырья и материалов, разработка плана закупок материальных ресурсов. Методика выбора и оценки потенциала поставщиков ресурсов. Обоснование условий поставки материальных ресурсов, приемка продукции по критериям качества и количества. Основные формы расчетов при закупке материальных ресурсов, схемы расчетов между предприятиями.

## **Тема 5. Функции сбытовой коммерческой деятельности**

Содержание сбытовой политики и стратегии, формы и методы организации системы сбыта. Стратеги продвижения и стимулирования сбыта, планирование сбыта продукции: разработка портфеля заказов фирмы, прогнозирование сбыта продукции, составление плана сбыта, выбор формы сбыта продукции. Планирование и организация сервисного и гарантийного обслуживания потре-

бителей, характеристика каналов сбыта. Оценка удовлетворенности потребителя качеством продукции. Оценка конкурентоспособности продукции и предприятия. Содержание сбытовой политики и стратегии предприятия.

### **Тема 6. Оценка эффективности коммерческой деятельности**

Понятие эффективности коммерческой деятельности, показатели и методы оценки. Понятие и составляемые предпринимательского успеха, виды успеха ведения бизнеса. Составляющие и оценка эффективности коммерческой деятельности, понятие эффективности и эффекта. Методика оценки эффективности коммерческой деятельности. Этика ведения деловых переговоров, социально-экономическая эффективность коммерческой деятельности. Характеристики элементов культуры коммерческой деятельности. Оценка и анализ надежности партнерских связей при осуществлении коммерческих сделок.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **2.1. Общие положения**

Рабочей программой дисциплины предусмотрена самостоятельная работа обучающихся.

Виды самостоятельной работы:

- подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
- подготовка к лабораторным работам;
- самоподготовка к промежуточной и итоговой проверке знаний;

**Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала** является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление обучающихся с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

**Подготовка к лабораторным работам** заключается в выполнении определенных заданий к каждой лабораторной работе. Выполнение заданий в качестве подготовки к лабораторным работам является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости обучающихся. При этом обязательным является подготовка к входному контролю по лекциям и учебному пособию, индивидуальная работа с ситуациями.

**Самоподготовка к промежуточной и итоговой проверке знаний** предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение. Промежуточная аттестация предполагает проведение опроса перед началом выполнения лабораторной работы, на которые выносятся основные вопросы пройденного материала, подготовка и сдача преподавателю отчета по лабораторной работе.

Обучающийся допускается к итоговой аттестации (зачет) на основании посещения всех видов занятий, а также выполнения лабораторных работ и самостоятельной работы. В случае неудовлетворительной текущей успеваемости обучающийся не допускается до итоговой аттестации до тех пор, пока не отчитается по самостоятельной работе и не сдаст отчеты по лабораторным работам.

## 2.2. Задания для выполнения самостоятельной работы

### Самостоятельная работа № 1

#### Задание 1.

Как показывают многочисленные исследования, качества предпринимателя должны превалировать над личностными качествами, то есть в характере предпринимателя должно быть что-то, что отличало бы его от обычного человека, менеджера или от коллеги, у которого дела идут не очень хорошо. Выделите собственные личные качества, которые, по вашему мнению, помогут вам быть преуспевающим коммерсантом.

#### Задание 2.

Составьте схему развития коммерческой деятельности в России в XX в., опишите этапы и приведите особенности каждого этапа.

### Самостоятельная работа № 2

Организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта (ОПФ) — признаваемая законодательством той или иной страны форма хозяйствующего субъекта (то есть юридических лиц, индивидуальных предпринимателей или организаций, осуществляющих свою деятельность без образования юридического лица), фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности.

**Задание 1.** Изучить нормативно-правовую базу деятельности коммерческих предприятий, составить таблицу характеристик.

**Задание 2.** Составьте таблицу сравнения субъектов коммерческой деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение субъектов коммерческой деятельности

Тип организации	Состав учредителей	Формы учредительных документов	Органы управления	Ответственность	Уставный (складочный) капитал	Ценные бумаги	Условия реорганизации и ликвидации

### Самостоятельная работа № 3

**Задание 1.** Письменно ответить на нижеприведенные вопросы.

1. Принципы организации коммерческой деятельностью на предприятии
2. Управление коммерческой деятельностью на предприятии
3. В чем особенность дивизиональной структуры управления коммерческой организацией?
4. В чем особенность продуктовой структуры управления коммерческой организацией?
5. В чем особенность матричной структуры управления коммерческой организацией?

**Задание 2.** Изучить ситуацию и письменно ответить на вопросы.

#### Ситуация для изучения

Партнеры решают создать совместное предприятие. Партнер А – бывший владелец компании «Т-игры» берет на себя ведение бизнеса, поскольку он хорошо знаком с этой деятельностью. Партнер Б, его бывший товарищ по университету, неплохой программист. Оба партнера могут заключать сделки. Партнер А, который проработал как индивидуальный предприниматель всего год, вносит в уставной капитал 10000 долл. и свой компьютер по стоимости 1600 долл. Партнер Б вкладывает 36000 долл. и современный компьютер стоимостью 4000 долл., итого 40000 долл. Партнеры договариваются, что имя компании остается прежним «Т-игры», открыли расчетный счет в банке с правом каждого им пользоваться.

#### Вопросы к ситуации

1. Охарактеризуйте метод создания предприятия.
2. Опишите порядок создания совместного имущества.
3. Установите характер ответственности и обязанностей партнеров, связанный с учреждением предприятия и началом деятельности.

### Самостоятельная работа № 4

**Задание 1.** Изучите различные определения коммерческой деятельности. Выделите общие черты и различия. Сформулируйте свое определение коммерческой деятельности.

**Задание 2.** Нарисуйте схему взаимодействия субъектов коммерческой деятельности во внешней среде.

**Задание 3.** Представьте схематично взаимосвязь между различными видами коммерческой деятельности.

**Задание 4.** Составьте схему, отражающую суть коммерческих отношений во внутренней и внешней средах.

**Задание 5.** Подготовьте письменно ответы на следующие вопросы.

1. Найдите сайт предприятия, действующего на основе франшизы, определите местонахождение его конкурентов, оцените возможный потенциал для расширения франшиза.

2. Составьте соглашение-договор между франшейзером и оператором.

3. Если бы вам пришлось оценить возможности, связанные с покупкой франшизы, на что вы обратили бы внимание в первую очередь и потом?

4. Сопоставьте и сравните различные методы осуществления прямого маркетинга.

### **Самостоятельная работа № 5**

Оцените и опишите виды экономических рисков при организации нижеприведенных вариантов бизнеса.

**Задание 1.** Вы являетесь предпринимателем в Воронежской области и собираетесь заключить договор на право льготного предпринимательства с компанией «Макдональдс». Какие условия договора будут волновать Вас в первую очередь? Какие преимущества получите Вы от заключения договора? Какие риски возникнут у Вашей компании?

**Задание 2.** Вы являетесь владельцем мастерской, осуществляющей шиномонтаж для автомобилей отечественных марок. Обслуживание клиентов организовано на пяти рабочих местах, идентичных друг другу. Статистика показывает, что монтаж одного колеса на одном рабочем месте занимает в среднем 20 минут. Необходимо определить годовую мощность мастерской при двухсменной работе, при условии, что мастерская работает без выходных. Внутрисменные потери составляют в среднем 20% времени работы наёмных рабочих.

**Задание 3.** Вы являетесь представителем известной компании и собираетесь заключить договор на право льготного предпринимательства с несколькими предпринимателями Воронежской области. В чём заключается опасность франшизы для вашей компании? Какие преимущества получают предприниматели от заключения договора? Какие риски несут предприниматели?

### **Самостоятельная работа № 6**

**Задание.** Подготовить эссе по одному из представленных ниже вопросов.

1. Направления госрегулирования коммерческой деятельности.
2. основы организации коммерческой деятельности.
3. Механизмы и инструменты регулирования коммерческой деятельности.
4. Регулирования товарных отношений коммерческих предприятий.
5. Основы сертификации продукции.
6. Оценка качества продукции и экспертиза качества.
7. Проблемы организации коммерческой деятельности в современных условиях.



## Самостоятельная работа № 7

**Задание.** Письменно ответьте на нижеприведенные вопросы.

1. Дайте определение понятию «коммерческая тайна». Перечислите признаки коммерческой тайны. Обоснуйте принципы защиты коммерческой информации. Приведите примеры информации, не являющейся коммерческой тайной.

2. Выделите признаки классификации методов исследования в коммерческой деятельности.

3. Дайте определение понятию «коммерческая информация». Перечислите и охарактеризуйте источники получения коммерческой информации. Укажите методы получения коммерческой информации. Приведите требования, предъявляемые к коммерческой информации.

4. Значение анализа коммерческой деятельности в оптовой и розничной торговле.

5. Дайте понятие «коммерческий риск». Перечислите факторы, влияющие на возникновение коммерческого риска. Охарактеризуйте виды потерь, связанных с риском: материальные, трудовые, финансовые, временные, специальные виды потерь.

## Самостоятельная работа № 8

**Задание 1.** Письменно ответьте на нижеприведенные вопросы.

1. Определение коммерческого риска.
2. Особенности риска, связанного с личностью коммерсанта.
3. Классификация коммерческих рисков.
4. Отличие «предпринимательского риска» от «коммерческого риска».
5. Внешние и внутренние риски в коммерческой деятельности.
6. Значение риска в коммерческой деятельности.
7. Методы снижения коммерческого риска.

**Задание 2.** Привести классификацию факторов, порождающих коммерческий риск. Перечислите и охарактеризуйте методы оценки коммерческого риска. Определите пути снижения риска. Сравните допустимый, критический и катастрофический риск.

**Задание 3.** Дайте понятие «коммерческий риск». Перечислите факторы, влияющие на возникновение коммерческого риска. Охарактеризуйте виды потерь, связанных с риском: материальные, трудовые, финансовые, временные, специальные виды потерь.

**Задание 4.** Дайте определение понятию «хозяйственные связи». Перечислите и охарактеризуйте хозяйственные связи по структуре и числу участников, по срокам действия заключенных договоров, по ведомственной принадлежности участников. В чем состоит сущность прямых хозяйственных связей и их преимущества.

## Самостоятельная работа № 9

**Задание 1.** Изучите ситуацию и ответьте на вопросы письменно.

*Ситуация для изучения.*

Российские предприниматели заключили сделку с китайскими партнерами о поставке автомобилей «Камаз». Предложенную китайскими партнерами цену продавцы посчитали вполне приемлемой для себя и подписали договор. Позже российские предприниматели узнали, что средняя цена на такой автомобиль на мировом рынке намного выше. Если бы они владели этой информацией раньше, то могли бы продать автомобиль дороже. Предложение о поднятии цены китайские партнеры не поддержали и решили прервать действие договора. Но при этом срок договора еще не истек.

Письменно ответьте на следующие вопросы:

1. Была ли упущенная выгода у партнеров, ответ обоснуйте.
2. Какие условия не были оговорены в ходе заключения договора.
3. Какое нарушение ответственности проявилось у обеих сторон.
4. Составьте заявление о расторжении договора или об изменении условий.

**Задание 2.** Ознакомьтесь с основными принципами информационного сопровождения договоров. Что такое информационная безопасность коммерческой деятельности?

## Самостоятельная работа № 10

**Задание.** Подготовьте эссе по одному из приведенных вопросов.

1. Дайте определение понятию «аукцион» и «аукционная торговля». Перечислите и охарактеризуйте виды аукционов в зависимости от масштаба деятельности, от порядка организации и технологии проведения. Предложите виды товаров, являющихся объектами аукционных торгов.

2. Дайте определение понятию «оптовая торговля». Перечислите основные принципы оптовой торговли. Охарактеризуйте основные формы оптовой продажи товаров. Укажите, какие факторы влияют на выбор транзитной и складской форм оптовой продажи товаров.

3. Дайте понятие «ярмарочная торговля». Назовите цель и признаки ярмарочной торговли. Перечислите виды оптовых ярмарок и выставок в зависимости от продолжительности, от товарной специализации и от территориального признака.

4. Дайте определение понятию «биржа». Перечислите виды бирж. Охарактеризуйте виды бирж в зависимости от товаров и услуг являющихся объектом работы биржи. Объясните, в чем состоит различие между биржами реального товара и фьючерсными биржами.

5. Перечислите виды сделок, осуществляемых на товарной бирже. Охарактеризуйте сделки с реальным товаром. Укажите, кто может все операции по продаже, приобретению или обмену товара на бирже.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

#### Лабораторная работа № 1

#### Информационное обеспечение коммерческой деятельности предприятия

*Цель работы* – формирование представлений об информационной системе поддержки осуществления коммерческой деятельности предприятия; видах коммуникационных средств

#### *Общие положения*

В современных условиях важной сферой является информационное обеспечение коммерческой деятельности. Содержанием этой области является формирование системы информационного обеспечения процесса принятия решений и создание комплексной системы информации о предприятии, позволяющей сформировать представление об истории создания и деятельности предприятия, его ОПФ, о характере коммерческих процессов, миссии и стратегических приоритетах, рынках сбыта, конкурентах и посредниках, существующей организационной культуре и системе ценностей.

Одним из современных средств осуществления коммуникаций с партнерами и рынками является система Интернет, позволяющая получить ряд важнейших данных о предприятии.

Типологию представления предприятия в Internet можно представить в эволюционном плане, исходя из простейшего присутствия, используя Web, чтобы заявить о своем существовании на рынке, создав визитную карточку, в зависимости от стратегии бизнеса эволюционируя и меняя интерпретацию предприятия и бизнеса в Сети (типология представлена на рисунке).

Очевидно, что при использовании простейшей модели «Web маркетинг» присутствие предприятия в Internet ограничивается границами собственной информационной системы, внутренняя информационная система не интегрирует с Сетью, и вся работа с клиентом /потенциальными клиентами осуществляется off-line. Организация e-business предполагает, что все внешние и внутренние отношения предприятия осуществляются on-line.

**Задание 1.** Найти информацию в интернет-сетях: нормативно-правовую, стандарты; положения гражданского кодекса, регламентирующие коммерческую деятельность предприятий в рамках различных ОПФ; описывающие составляющие имиджа предприятия и его конкурентных преимуществ, положения о регистрации предприятия и о ликвидации предприятия и др.

**Задание 2.** Формирование информационной справки о конкретном предприятии на основе информации, размещенной на его сайте в сети Интернет.



Рис. Типология присутствия предприятия в Интернет

### Порядок выполнения задания.

1. Обучающийся должен с помощью Интернет найти сайт предприятия и изучить информацию, представленную на сайте. В этих целях сформируйте запрос в поисковой системе.

2. Обучающийся должен составить информационную справку о предприятии по следующей схеме:

- Общие сведения (наименование, регион регистрации, адрес, реквизиты контактов)

- Вид производственной деятельности

- Отраслевая принадлежность

- Характер коммерческих процессов

- Правовое положение (ОПФ)

- История образования

3. Необходимо определить по типологии, используя рисунок, характер присутствия предприятия в сети Интернет.

1. Классифицируйте информацию представленную на сайте:

a. Выделите информацию, характеризующую систему менеджмента, перечислите ее.

b. Выделите информацию, характеризующую производственную деятельность предприятия.

с. Выделите информацию, характеризующую место предприятия в отраслевой структуре.

d. Выделите информацию маркетингового характера.

e. Выделите информацию, характеризующую миссию и стратегию предприятия, а также стратегию управления персоналом.

**Задание 3.** Используя ресурсы сети Интернет, найти и ответить на вопросы теста для оценки конкурентоспособности предприятия.

**Задание 4.** Проанализируйте конкурентные преимущества конкретного предприятия.

## **Лабораторная работа № 2**

### **Планирование ассортиментной политики предприятия и формирование спроса на продукцию**

**Цель работы:** изучение понятий ассортимент и номенклатура продукции, ознакомится с показателями планирования и оценки ассортимента продукции, изучить методы управления материальными запасами, сформировать ассортиментную политику предприятия на основе проведения расчетов с использованием методов экспертного анализа.

#### **Порядок выполнения лабораторной работы.**

1. Выделить несколько групп.
2. Закрепление за каждой группой конкретных заданий.
3. Выполнение расчетов, формирование ассортимента продукции.
4. Разработка ассортиментной политики предприятия и обсуждение.

#### **Задание 1.**

Определить коэффициент стабильности, если ассортиментным перечнем предусмотрено 330 разновидностей товаров. За последние несколько проверок фактически установлено следующее количество разновидностей товара: 1я проверка – 305 единиц, вторая – 318, третья – 295, четвертая - 310, пятая - 315, шестая – 312 и за последнюю проверку было выявлено 314 единиц товара.

#### **Задание 2.**

На предприятии учет складских запасов товаров осуществляется по средней цене, рассчитанной с учетом величины запаса и потребности в отгрузке в соответствии с договорными обязательствами предприятия. В коммерческую службу предприятия от руководителя отдела сбыта был представлен отчет о продажах. На основе представленного отчета был проведен анализ основных экономических показателей организации сбытовой и складской деятельности предприятия (табл. 2).

## Показатели организации складской деятельности

Показатели	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь
Продажи (шт.)	334	317	298	250	221	281
Остаток на складе (шт.)	455	412	388	235	256	243
Средняя стоимость единицы «Товара»	14,5	14,5	15	15	15,5	15,5

Проанализируйте оборачиваемость ассортимента в рублях и единицах на основании представленных данных. Составьте отчет.

**Задание 3.**

Предприятие планирует в будущем году выпуск новой продукции (Z) в количестве 100 000 ед., что удовлетворяет требованиям рынка. На изготовление единицы продукции (Z) необходимо материала (M) первого сорта в количестве 24 кг. Для того, чтобы в полном объеме и с минимальными затратами для предприятия удовлетворить спрос покупателей отдел сбыта установил экономическую партию закупки материала (M) – 200 т. заказы на материал (M) должны подаваться поставщику через равные промежутки времени. По расчетам планового отдела предприятия максимальная цена 1 т. материала может быть не более 2100 т.р., в противном случае предприятие не сможет работать рентабельно. Изучив рынок материалов, отдел маркетинга установил, что материал (M) могут продавать четыре предприятия изготовителя и три оптово-посреднические фирмы.

Критериями исключения могут быть:

- удаленность поставщика (свыше 200 км.);
- качества и цена
- не удовлетворяющая форма оплаты;
- не подходящая партия поставки;
- не соответствующая упаковка.

1. Определить годовую потребность предприятия в материале
2. Какова должна быть периодичность поставки?
3. Опишите процессы управления поставками.

**Задание 4.**

Предприятие изготавливает настольно - сверлильные станки и реализует их по цене 7000 руб. за штуку, при этом удельные переменные затраты на единицу продукции составляют 2500 руб., сумма ежемесячных постоянных затрат равна 112500 руб. При каком объеме выпуска предприятие достигнет точки безубыточности?

### Задание 5.

Предприятие розничной торговли решило для обновления ассортимента и улучшения ввести в оборот новые позиции товаров. Ранее ассортимент предприятия был представлен 90 наименованиями основного назначения, соответствующего профилю магазина и 30 наименований сопутствующими товарам и товаров. В этом году предприятие обновило ассортимент добавив 35 новых позиций товаров основного назначения и 5 наименований сопутствующего. Определить степень обновления ассортимента торгового предприятия.

### Задание 6.

Маржинальная прибыль по товарным позициям магазина автозапчастей приведена в табл. 3.

1. Проведите ABC - анализ по исходным данным табл. 3.

2. Поясните понятие маржинальной прибыли.

3. Какие существуют методы анализа товарного ассортимента? Является ли ABC - анализ достаточно объективным? Какие другие виды анализа можно использовать для данной ситуации?

А – до 80 % в объеме прибыли и до 20 % в номенклатуре

В – до 15 % в объеме прибыли и до 30 % в номенклатуре

С – до 5 % в объеме прибыли и до 50 % в номенклатуре

Таблица 3

Распределение прибыли по ассортиментным группам товара

Категория / вид товара	Сумма маржинальной прибыли, р.
Подвеска	529 111
Тормозная система	417 947
Мотор	268 958
Фильтры	100 427
Амортизаторы	65 247
Свечи	29 810
Рулевое управление	28 433
Кузов	23 454
Фары	16 135
Ремень, цепь	12 029

### Задание 7.

Предприятие продает ежегодно по 15 т.ед. изделий **В** по цене 25 т.р. за единицу. Переменные расходы в расчете на единицу продукции ( $V_{уд}$ ) составляют 10 т.р. Постоянные расходы предприятия ( $C$ ) равны 150 т.р. в целях увеличения объема продаж руководство предприятия решило снизить цену за единицу продукции на 5 т.р. и увеличить расходы на рекламу 10 т.р. В результате этих мероприятий руководство предприятия предполагает добиться роста объема продаж на 60%. Определить, выгодны ли предполагаемые действия руководства предприятия.

### **Задание 8.**

Определите отпускную цену изделия, если известно, что:

- затраты на основные материалы составляют 6000 р., на покупные полуфабрикаты – 1000 р.
- возвратные отходы составляют 400 р.
- основная заработная плата на всех операциях по обработке детали составляет 1200 р.
- дополнительная заработная плата – 14 %, отчисления на социальное страхование – 26 %.
- цеховые расходы составляют 150 % от основной з/платы,
- общехозяйственные расходы – 60 % от основной з/платы.
- внепроизводственные расходы – 7 % от производственной себестоимости.
- нормативная прибыль 35 %.
- НДС - 18 %

### **Задание 9.**

Определите коэффициент полноты ассортимента розничного торгового предприятия «Эльдорадо». По распоряжению руководства была осуществлена проверка филиала торгового предприятия перед праздничной распродажей. Ассортиментный перечень, утвержденный головной организацией для данного филиала должен составлять не менее 210 разновидностей единиц бытовой техники и не менее 30 наименований сопутствующих товаров. По результатам проведенной проверки было выявлено, что бытовая техника представлена 194 единицам, а сопутствующая продукция 16. сделайте выводы.

## **Лабораторная работа № 3**

### **Составление договоров в коммерческой деятельности и определение условий выполнения договорных обязательств**

**Цель работы:** изучение различных видов договоров в коммерческой деятельности, составление программы психологического сопровождения выполнения договорных обязательств.

**Задание.** Найти в интернет-сетях информацию о договорной работе предприятия. Выбрать вид договора, составить и описать основные разделы договора. Разработать алгоритм заключения договора и программу психологического сопровождения выполнения договорных обязательств.

Требования к отчету по лабораторной работе.

1. Отчет должен содержать: оферту, акцепт, конкретный договор.
2. Программу психологического сопровождения выполнения договора.
3. Требования к приемо-сдаточной экспертизе предмета договора.
4. описания порядка удовлетворения претензий потребителя.
5. Описание сопутствующих коммерческих договоров.



## **Лабораторная работа № 4**

### **Информационное сопровождение осуществления договорной работы в коммерческой деятельности предприятия**

**Цель работы:** получить навыки использования информации для решения задач, стоящих перед коммерческим предприятием, использовать информационные источники, найти пути обмена информацией. Получить представление о том, что такое коммерческая тайна.

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Выделение групп и закрепление варианта задания.
2. Изучение и обсуждение ситуации, описание основных характеристик договорной работы.
3. Разработка схемы получения и анализа информации для составления договора.
4. Описание форм ответственности за сохранность и не разглашение коммерческой тайны.
5. Составление и защита отчета по лабораторной работе

#### **Вариант 1.**

Компания *Papyrus* - это сеть фирм, торгующих бумажной продукцией по всей Европе, вторая по величине компании целлюлозно-бумажной индустрии в мире, корни которой восходят к средневековой Швеции. *Papyrus* поставляет высококачественную бумагу, картон и другие продукты для издателей, спецификаторов, дизайнеров, офисной и промышленной отрасли в 13 европейских странах. На рынке наблюдается высокая конкуренция: всего пять лет назад десять крупнейших торговых групп владели долей европейского рынка, составлявшей 65 процентов. Сегодня эта цифра составляет 82 процента. Конечные пользователи бумаги для печати и офисов консолидируются посредством слияний и приобретений. Типографии в ответ также демонстрируют рост, благодаря приобретениям или формированию групп покупателей. Более крупные международные потребители нуждаются в тех поставщиках, которые могут давать обещания на одном рынке, а поставлять товары на другой. Чтобы добиться успеха в построении отношений от Франции до Латвии, необходимо, чтобы поставщик был надежным. Печатная индустрия находится под большим давлением. Предельные сроки отличаются жесткостью, инструкции постоянно меняются, клиенты агентств проявляют нетерпение, а конечный продукт - брошюра или рекламный листок - подвергается более тщательному исследованию, чем любой другой продукт.

Существует много примеров действий фирмы, предпринимаемых для обеспечения полной надежности. Во-первых, клиентам может понадобиться информация о продукте и спецификации поздно вечером или в конце рабочей недели. Нет проблем - они могут положиться на веб-сайт *Papyrus* 24 часа в сутки, 365 дней в году, причем информация на нем размещена по темам и языкам для Франции, Великобритании, Бельгии, Нидерландов, Швеции и Дании. После

нахождения нужной информации, заказы можно размещать электронным способом. *Papyrus* - ведущий электронный торговец в бумажной промышленности Европы. Более 20 процентов (свыше 400 миллионов шведских крон) ежегодного товарооборота *Papyrus Sweden* поступает от онлайн-транзакций, что ставит *Papyrus* на второе место в электронной торговле Швеции после компании *Dell*.

### **Вариант 2.**

Организация обратной связи необходима не только для промышленных фирм B2B, но для всех организаций, кто стремится к максимальной клиентоориентированности. Так, 17 августа 2017г. абоненты МегаФона г.Тула, обратившиеся за услугами в Центр продаж и обслуживания, были приятно удивлены. Вместо консультантов их встречали первые лица Тульского отделения МегаФона - начальники отделов во главе с директором Тульского отделения.

Целью данного мероприятия было сделать сюрприз, как своим абонентам, так и пришедшим подключаться к сети. Руководству Тульского отделения МегаФона было важно узнать, как клиенты компании оценивают работу своего сотового оператора. МегаФон по-прежнему верен себе и в отношениях со своими абонентами предпочитает интерактивный стиль в духе современной жизни.

Практически весь день руководство Тульского отделения компании «МегаФон» подключало к сети, принимало платежи и консультировало клиентов. Более того, все желающие могли задать первым лицам компании любой вопрос и получить на него ответ, компетентный и исчерпывающий, ведь их обслуживали начальник коммерческого отдела, начальник технического отдела, начальник отдела информационных технологий директор Тульского отделения компании «МегаФон»! Разумеется, чтобы «выйти в народ» и обслуживать абонентов оперативно и без проблем, весь управленческий состав Тульского отделения «МегаФон» готовился не один день. Были детально изучены программное обеспечение, тарифы, правила подключения и т.п.

В крупных компаниях «горячие» линии на основе колл-центров существуют на постоянной основе, а во многих также организуются специальные подразделения по работе с потребителями (Consumer service).

### **Вопросы**

1. Сделайте обзор архива жалоб вашей компании и спрогнозируйте комбинацию обстоятельств, которая могла бы разочаровать и принести серьезные неудобства наиболее требовательным из 20 ваших ведущих клиентов.
2. Перечислите меры, принимаемые для улучшения ситуации.

### **Вариант 3.**

Коммерческая информация. Защита коммерческой тайны. В АО «Элексир» был введен режим коммерческой тайны в отношении информации, относящейся к производственной деятельности. Данная информация была зафиксирована как на бумажных носителях, так и в электронном виде на CD и DVD-дисках. Сотрудники, имевшие доступ к секрету производства, в том числе и

В.Савушкин, были ознакомлены с локальными нормативными актами в области оформления доступа к секрету производства и его использованию, под роспись ознакомлены со своей обязанностью соблюдать режим коммерческой тайны. Через некоторое время после введения режима В.Савушкин забрал из организации несколько CD и DVD-дисков – носителей секрета производства и передал их фирме-конкуренту. Петр Малаев имел надлежащим образом оформленный доступ к секрету производства ЗАО «Фаворит». ООО «Приор», высоко оценивая профессиональные навыки Петра, предложило ему занять в своей компании более высокооплачиваемую должность. Петр принял предложение. В процессе исполнения своих трудовых обязанностей в ООО «Приор» у Петра возникла необходимость использовать сведения, составлявшие коммерческую тайну ЗАО «Альфа», что он и сделал, используя свой пароль к доступу секретной информации на сайте. Это обстоятельство позволило его новому работодателю добиться значительной финансовой выгоды, а прежнего работодателя лишило значительной части клиентов.

### **Вопросы**

1. Во всех ли ситуациях действия работников нарушением коммерческой тайны и распространением коммерческой информации?
2. Каковы возможные каналы утечки информации о деятельности предприятия?
3. Раскройте содержание организационных мер по предотвращению утечки коммерческой информации.
4. Какие технические меры применяются для обеспечения защиты коммерческой тайны?

## **Лабораторная работа № 5** **Культура и формирование этического кодекса** **в коммерческой деятельности**

**Цель работы** – на основе анализа ситуаций сформулировать положения культуры предпринимательства и разработать этический кодекс предпринимателя

### **Основные теоретические положения**

*Культура* — это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений, общества в целом на определенном историческом этапе своего развития. Любая культура, том числе и предпринимательская, содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. Ценности — это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями.

*Процедуры* — это официально зафиксированные и неписанные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпора-

тивная культура», «организационная культура». Все эти идентичные понятия, под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия.

Предпринимательская деятельность обязательно должна быть не только эффективной, но и справедливой. В данном случае предпринимательская деятельность содействует поддержанию жизни тех, кто сам не может производить материальных ценностей, и тех, кто не должен производить такие ценности по роду своей деятельности, важной для общества и государства не в меньшей степени, чем работа, направленная на производство материальных благ.

*Этика* — система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом. Этика деловых отношений — это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности: этическая оценка внутренней и внешней политики организации; моральные принципы членов организации; моральный климат в организации; нормы делового этикета.

Нормы деловой этики не опираются на юридические документы, именно поэтому большую роль играет индивидуальное сознание (личностные убеждения, мотивы и самооценки), позволяющие предпринимателю самому контролировать, внутренне мотивировать свои действия, самостоятельно давать им обоснование, выработать линию поведения. На практике существует множество примеров, когда предприниматель вынужден поступать вразрез с личной моралью. Нижеприведенные случаи подтверждают это.

**Задание 1.** *Индивидуальная работа студента.* Ознакомьтесь с одной из приведенных ситуаций. Примите и обоснуйте свое решение с учетом ответов на вопросы к ситуации.

1) Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой, он по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации значительно повысит сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет?

2) Вы менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Неизвестно, удастся ли ему сохранить семью и как скоро войдет в норму его семейная жизнь. Сейчас же большое

количество продаж теряется. Вы, как менеджер, имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите? Почему?

3) Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель компании-покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Какое вы примите решение? Почему?

4) Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакции на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Проведете ли вы такой опрос? Почему?

5) Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин – претендентов на эту должность. Но ее прием на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

6) Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Какое вы примите решение?

7) Вы менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримете? Почему?

**Работа в группе.** На основе выделенных элементов культуры предпринимателя составьте этический кодекс вашего будущего предприятия.

**Задание 2.** Используя ресурсы сети Интернет, пройдите тест по этикету и правилам поведения предпринимателя, сделайте выводы.

## **Лабораторная работа № 6**

### **Исследований условий осуществления коммерческой деятельности между интрапренерами предприятия**

**Цель работы:** изучить материал, выделить отличительные особенности интрапренерства и сформировать условия его применения в деятельности предприятия.

#### **Основные теоретические положения**

В настоящее время не только в теоретических исследованиях, но и на практике уделяется больше внимание не только предпринимательству как особому виду хозяйственной деятельности в условиях концентрации и создания для себя лучших условий хозяйствования посредством рыночного обмена, но и внутрифирменному предпринимательству — интрапренерству. Необходимо обратить внимание на то, что внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуационный фактор, который задается руководителем организации исходя из анализа внешней среды, и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.

Термин «интрапренер» был введен в оборот американским исследователем Г. Пиншо и в дальнейшем получил развитие: *entrepreneur* — человек, который идет на риск при создании новой организации или внедрении новой идеи, продукта или услуги; *entrepreneur-ship* — предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы или иного большого делового предприятия; *entrepreneurial manager* — менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность — это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей.

Под *внутрифирменным* предпринимательством понимается реализация целей внутри существующей коммерческой организации, выпускающей определенную продукцию, в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений, для чего выделяются ресурсы (интракапитал) для их реализации и оказывается всесторонняя помощь при практической реализации идеи.

Главными целями внутрифирменного предпринимательства являются стимулирование и удовлетворение спроса на конкретные потребности общества в рамках существующей коммерческой организации, основной целью интрапре-

нера является максимизация его возможностей в условиях действующей коммерческой организации.

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды:

- потребность в получении денежных средств для устойчивого развития коммерческой организации;
- потребность в создании ресурсной базы для перспективного развития коммерческой организации;
- желание получить дополнительную прибыль к имеющейся;
- обеспечение интересов организации и интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.

Для развития внутрифирменного предпринимательства в действующей организации традиционного типа необходимо обеспечить дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

### **Задание 1.**

На основе изучения приведенного материала:

- сформулировать экономические выгоды,
- сформировать и описать условия применения интрапренерства,
- описать задачи интрапренера.

### **Задание 2.**

Выделить и обсудить в группе качества интрапренера, составить таблицу, разделив качества на следующие группы: социально-психологические и профессиональные.

### **Задание 3.**

Составить табл. 4, описывающую связи интрапренера и организации предпринимательского типа.

Таблица 4

Связи интрапренера и организации предпринимательского типа

Интрапренер	Характер связей	Предпринимательская организация
1	2	3
Зарождение предпринимательской идеи (ПИ)		
1 Описание ПИ		2 Оценка предпринимательского потенциала
Реализация предпринимательской идеи (ПИ)		
2 Выбор и обоснование необходимых ресурсов		3 Представление необходимых ресурсов
4 Контроль за реализацией ПИ		4 Получение прибыли от реализации ПИ
5 Получение вознаграждения		
Оценка экономических результатов реализации ПИ		

Окончание табл. 4

1	2	3
6 Оценка реализованных предпринимательских инициатив		6 Оценка эффективности реализации ПИ.
7 Формирование инновационной ПИ		7 Оценка целесообразности внедрения инноваций в ПД

**Задание 4.** Составить перечень отличий интрапренера от предпринимательской организации. Результаты представить в табл. 5.

Таблица 5

Сравнительная характеристика интрапренера и предпринимательской организации

Показатели для сравнения	Характеристики показателей сравнения	
	Предпринимательская организация	Организация - интрапренер
1 Цели и ценности		
2 Мотивы для персонала		
3 Система управления		
4 Стиль управления		
5 Характер взаимоотношений		
6 Критерии оценки эффективности		

**Задание 5.** Составить сравнительную характеристику индивидуального предпринимателя и интрапренера. Результаты представить в табл. 6.

Таблица 6

Сравнительная характеристика индивидуального предпринимателя и интрапренера

Индивидуальный предприниматель		Интрапренер	
достоинства	недостатки	достоинства	недостатки

На основе проведенного анализа обоснуйте экономическую целесообразность применения метода внутрифирменного предпринимательства.



## Лабораторная работа № 7

### Коммерческие риски и способы снижения экономических потерь

**Цель работы:** получить навыки по прогнозированию и экономической оценке коммерческих рисков предприятия

#### *Ситуации для изучения*

«Кабельный канал» телевидения корпорации Си-би-эс предназначал свои программы для телезрителей, которые предпочтут смотреть не развлекательную серию «Ладья любви», а «Макбета» в исполнении Королевского шекспировского театра. Руководители канала считали, что подборка высококачественных пьес, концертов, опер, танцевальных и прочих художественных передач привлечет скромную, но верную группу зрителей, ищущих альтернативу привычным программам телесетей. Руководство Си-би-эс рассчитывало, что, несмотря на свою малочисленность, аудитория эта будет формироваться из людей состоятельных, а значит и привлечет рекламодателей.

Среди программ «Кабельного канала» были и передачи с участием знаменитых музыкантов, и драматические постановки с участием прославленных актеров, и интервью с выдающимися деятелями литературы и искусства. «Изюминкой» канала были танцевальные программы в постановке видных хореографов современности. Критика горячо хвалила программы Си-би-эс. С энтузиазмом принял открытие канала и мир искусства, деятели которого приветствовали возможность лишней раз появиться на телеэкране и увеличить число своих зрителей.

Однако через год после открытия «Кабельного канала» корпорация Си-би-эс объявила о прекращении передач. Предприятие обернулось финансовой катастрофой. При подведении итогов оказалось, что убытки составили более 30 млн. долл. Зрители, как правило, восхищались на редкость прекрасными постановками. Но, несмотря на это ожидаемой мощной поддержки со стороны рекламодателей не последовало. Канал начал работать в период экономического спада, когда ассигнования на рекламу у многих фирм оказались ограниченными и фирмы тратили деньги очень осторожно.

Еще одна серьезная для Си-би-эс проблема заключалась в существовании конкурирующих кабельных каналов с аналогичной программной направленностью на ту же самую ограниченную зрительскую аудиторию. Одним из таких конкурентов был канал «Искусство» корпорации Эй-би-си, другим – телецентр под названием «Браво», третьим – «Развлекательный канал». Два последних не принимали рекламу и существовали за счет абонентской платы, которую подписчики вносили в дополнение к обычному ежемесячному взносу за пользование кабельной системой. А вот канал «Искусство» – подобно Си-би-эс – рассчитывал на поддержку рекламодателей. Одно время руководство «Кабельного канала» Си-би-эс подумывало о введении абонентской платы. Однако большинство семейств, подключенных к кабельным системам, уже являлись подписчиками как минимум одного телецентра, причем либо канала передач по искусству, либо киноканала. Аналитики «Кабельного канала» Си-би-эс пришли к

заклучению, что в связи с периодом экономического спада найдется очень немногo зрителей, готовых вносить дополнительную плату за дополнительную подписку. Создалось положение, когда малочисленная аудитория и немногочисленные рекламодатели оказались раздробленными между чересчур большим числом каналов.

Конкуренция с другими каналами вызывала рост издержек. Поскольку за желанными драматическими постановками, балетами и прочими программами охотились сразу несколько каналов, выросла стоимость приобретения авторских прав. Растущие издержки вынудили руководство канала развернуть собственное производство программ, а это начинание тоже потребовало больших расходов. Собственные постановки «Кабельного канала», как и прочие транслировавшиеся им программы отличались высоким качеством и роскошью. Так что, несмотря на свое высокое качество и высокую стоимость, самостоятельные постановки «Кабельного канала» Си-би-эс не принесли ему поддержки ни со стороны рекламодателей, ни со стороны аудитории.

**Задание 1.** Составить перечень факторов (организационные, экономические, управленческие) и рисков компании кабельный канала «CBS». Результаты представить в табл. 7.

Таблица 7

Факторы и рисков компании

Наименование фактора	Вид риска

На основе таблицы предложите рекомендации по предотвращению рисков.

**Задание 2.** Составьте SWOT-анализ причин рисков. Результаты представьте в табл. 8.

Таблица 8

SWOT-анализ причин рисков

Внутренние угрозы	Внешние угрозы
1	1
2	2
....	....
Возможности	Ограничения
1	1
2	2
...	...

## Лабораторная работа № 8

### Методы осуществления коммерческой сделки

**Цель работы:** с применением метода ABC-анализа выбрать и экономически обосновать наиболее выгодную сделку.

#### Основные теоретические положения

Сделки - один из наиболее распространенных юридических фактов в коммерческой деятельности в том числе. Сделка представляет собой единство четырех элементов: субъектов - лиц, участвующих в сделке, субъективной стороны - единства воли и волеизъявления, формы и содержания. Порок любого или нескольких элементов сделки приводит к ее недействительности. Недействительность сделки означает, что за этим действием не признается значение юридического факта, в связи с чем недействительная сделка не может породить юридические последствия, которые стороны имели в виду при заключении сделки. Между тем, недействительная сделка приводит к определенным юридическим последствиям, связанным с устранением последствий ее недействительности.

В статье 153 ГК РФ определяется понятие сделки - это «действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей». Таким образом, сделку характеризуют следующие признаки: сделка - это всегда волевой акт, т. е. действия людей; это правомерные действия; сделка специально направлена на возникновение, прекращение или изменение гражданских правоотношений; сделка порождает гражданские отношения, поскольку именно гражданским законом определяются те правовые последствия, которые наступают в результате совершения сделок.

#### Задание 1.

В табл. 9 указаны общее количество сделок и общий объем реализации по товарам под номерами 1 - 10. Провести ABC-классификацию сделок по продаже товаров используя следующие параметры: общее количество сделок и общий объем реализации. По результатам расчетов составить план продаж с учетом возможности получения наибольшей экономической выгоды.

Таблица 9

Характеристика сделок для ABC - анализа

№ п/п	Общее количество сделок	Общий объем реализации
1	50	240
2	67	564
3	54	180
4	23	100
5	3	56
6	29	78
7	130	65
8	150	34
9	13	6
10	80	15

## **Методические указания по проведению ABC-анализа**

Анализ ABC - это способ ресурсного исследования, заключающийся в разделении продукции на категории А, В и С, составляющие в структуре продаж 80, 15 и 5% соответственно, и предполагающий различные подходы к управлению этими товарными группами. ABC-анализ используется также для ранжирования клиентов.

### **Выполнить следующие расчеты.**

1. Определить объекты анализа: клиент, поставщик, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица.

2. Определить параметр, по которому будет проводиться анализ сделки по продаже товаров: средний товарный запас, р.; объем продаж, р.; доход, р.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт.

3. Провести сортировку объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

4. Определить удельный вес групп А, В и С в общем объеме продаж. Для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо: рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов; рассчитать эту долю с накопительным итогом; присвоить значения групп выбранным объектам.

Рекомендуемое распределение товаров по группам.

Группа А - объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50 % от общей суммы параметров. Группа В - следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 50 % до 80 % от общей суммы параметров. Группа С - оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 80 % до 100 % от общей суммы параметров.

По результатам проведенных расчетов необходимо сделать выводы с учетом следующих положений.

Сгруппировав товар по одному параметру, необходимо сопоставить полученный результат с другими параметрами. Группа С может приносить вам 20 % дохода, составлять 50% товарного запаса и занимать 80 % площади склада. Результаты ABC анализа товаров по объему продаж показывают, какие товары обеспечивают 80 % оборота предприятия. Проанализируйте те же товары, но по количеству единиц (или количеству заказов по ним) и в результате вы получите 20% товаров покупаемые 80 % клиентов, а это уже привлекательность товара для клиента и товарооборот предприятия.

## **4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

### **4.1. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Основные принципы организации коммерческой деятельности.
2. Коммерческая деятельность: сущность, цели и признаки.

3. Функции коммерческой деятельности.
4. Субъекты коммерческой деятельности.
5. Коммерческая деятельность производственного предприятия.
6. Общая оценка коммерческой деятельности промышленных предприятий России.
7. Особенности коммерческой деятельности в торговле.
8. Современное состояние потребительского рынка в России.
9. Государственное регулирование сферы товарного обращения.
10. Направления государственного регулирования коммерческой деятельности.
11. Сертификация продукции и услуг: содержание, цели, задачи и принципы сертификации.
12. Эффективность организации коммерческой деятельности.
13. Планирование закупочной коммерческой деятельности.
14. Определение потребности и разработка плана закупок материальных ресурсов в коммерческой деятельности.
15. Организация коммерческих связей и выбор потенциального поставщика.
16. Условия поставки материальных ресурсов.
17. Приемка продукции по критерию качества
18. Приемка продукции по критерию количества.
19. Основные формы расчетов при закупке материальных ресурсов.
20. Ответственность предприятий-поставщиков при нарушении ими обязательств по контрактам.
21. Сбытовая коммерческая деятельность.
22. Планирование ассортимента продукции.
23. Планирование сбыта продукции.
24. Организация сбытовой коммерческой работы.
25. Виды коммерческих сделок.
26. Методы проведения коммерческих сделок.
27. Технология осуществления коммерческих сделок.
28. Процедура подготовки сделки по продаже товара.
29. Процедура подготовки сделки по покупке товара.
30. Проведение предварительных переговоров.
31. Способы заключения коммерческих сделок.
32. Структура и содержание коммерческого договора.
33. Договор поставки товаров.
34. Коммерческо-правовой комментарий основных условий договора поставки.
35. Задачи, функции, принципы и цели посреднической деятельности.
36. Формы торгово-посреднических структур.
37. Разновидность посреднических операций.
38. Виды торговых организаций.

39. Оптовая торговля: роль, функции, задачи и принципы.
40. Основные формы оптовой торговли.
41. Сущность, роль и развитие биржевой торговли.
42. Сущность и виды торгов.
43. Сущность аукционной торговли. Организационные формы аукционной торговли.
44. Деятельность торговых ярмарок и выставок

## 4.2. Тесты

1. Понятие «коммерция» означает:
  - а) торговлю;
  - б) любую деятельность, приносящую доход;
  - в) торговые процессы по купле-продаже товаров с целью получения прибыли.
2. При организации торговли осуществляются процессы:
  - а) основные и дополнительные;
  - б) коммерческие и производственные;
  - в) все.
3. К коммерческим процессам относят:
  - а) погрузка и разгрузка товаров;
  - б) хранение товаров;
  - в) изучение и прогнозирование спроса;
  - г) сортировка товаров;
  - д) заключение договоров на поставку товаров;
  - е) рекламно-информационная работа.
4. Договор поставки вступает в силу и становится обязательным для сторон с момента:
  - а) направления стороной предложения (оферты) заключить договор;
  - б) оформления договора в письменной форме;
  - в) получения стороной, направившей оферту, ее акцепта.
5. Считается ли договор заключенным в письменной форме путем обмена документами по телефаксной сети:
  - а) да;
  - б) нет.
6. Закупки товаров по своей экономической природе представляют:
  - а) оптовый товарооборот;
  - б) мелкооптовый товарооборот;
  - в) розничный товарооборот.
7. Оптовая ярмарка-выставка отличается от оптового рынка:
  - а) нет отличий;
  - б) эпизодичностью поведения;
  - в) организацией проведения.

8. Оптовый рынок отличается от товарной биржи:
- а) нет отличий;
  - б) наличием собственного складского хозяйства;
  - в) организацией торговли.
9. Понятие «оптовый товарооборот» означает продажу товаров:
- а) крупными партиями;
  - б) торговым предприятиям;
  - в) торговым предприятиям или оптовым посредникам для последующей перепродажи.
10. Розничная продажа отличается от оптовой торговли:
- а) нет отличий;
  - б) продажей товаров мелкими партиями;
  - в) продажей товаров населению для личного потребления.
11. Предпринимательский договор - это:
- а) партнерские связи;
  - б) отношения между субъектами;
  - в) взаимное согласие в ходе организации коммерческой деятельности;
  - г) сотрудничество между партнерами по бизнесу при соблюдении общих интересов;
  - д) форма закрепления партнерских связей.
12. Основной причиной изменения договора является:
- а) требования одной из сторон;
  - б) невыполнение условий договора;
  - в) нарушение имущественных интересов;
  - г) односторонний отказ одной из сторон в выполнении условий договора ;
  - д) все вышеперечисленные.
13. В понятие договора о лизинге включаются:
- а) финансовые вложения в имущество;
  - б) разновидность арендных операций, связанных с получением потребителем в пользование элементов имущества на оговоренный срок с выплатой арендной платы;
  - в) имущественный найм (прокат) с выплатой дохода собственнику;
  - г) сделка купли-продажи имущества.
14. Основной характеристикой договора о хранении является:
- а) обязанность хранителя принять вещь на хранение и вернуть ее по окончании срока хранения;
  - б) обеспечение сохранности принятой вещи;
  - в) соблюдение установленных условий хранения;
  - г) прием принимаемой на хранение вещи по количеству и качеству.
15. Основной причиной расторжения договора является:
- а) требования одной из сторон;
  - б) невыполнение условий договора;
  - в) нарушение имущественных интересов;

г) отказ одной стороны;

д) все вместе взятое.

16. Договор о лизинге это -

а) финансовые вложения в имущество;

б) разновидность арендных сделок;

в) имущественный наем.

17. Партнерские связи это -

а) действия по удовлетворению заинтересованных сторон;

б) договорные отношения по обмену результатами;

в) отношения, связанные с распределением прибыли;

г) схема действий о разработке бизнес-плана.

18. Предпринимательский договор - это:

а) партнерские связи;

б) отношения между субъектами;

в) взаимное согласие в ходе организации деятельности;

г) сотрудничество между партнерами по бизнесу при соблюдении общих интересов;

д) форма закрепления партнерских связей.

19. Основной причиной изменения (расторжения) договора является:

а) требования одной из сторон;

б) невыполнение условий договора;

в) нарушение имущественных интересов;

г) односторонний отказ одной из сторон в выполнении условий договора;

д) все вышеперечисленные.

20. В понятие договора о лизинге включаются:

а) финансовые вложения в имущество;

б) разновидность арендных операций, связанных с получением потребителем в пользование имущества на оговоренный срок с выплатой арендной платы;

в) имущественный найм (прокат) с выплатой дохода собственнику;

г) сделка купли-продажи имущества.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методические указания включают четыре раздела, которые содержат: задания для самостоятельного изучения дисциплины, перечень заданий для самостоятельной работы при подготовке к лабораторным работам, требования к выполнению лабораторных работ, вопросы к сдаче зачета, тестовые задания для самопроверки полученных знаний в ходе изучения дисциплины, библиографический список. Все формы и виды заданий связаны с самостоятельным освоением компетенций.

Изучение дисциплины предусматривает выполнение самостоятельной работы, необходимой для получения знаний, базирующихся на применении различных подходов к организации коммерческой деятельности и методов ведения договорной работы. Самостоятельная работа включает теоретическое изучение материала, анализ различных практических ситуаций при ознакомлении с базовой информацией, которая используется при организации коммерческой деятельности, изучение рекомендуемой литературы, выполнение лабораторной работы в соответствии с методическими рекомендациями. Для текущего контроля знаний проводится тестирование и/или выполняется студентом самостоятельно.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ. Часть 1 и 2. М.: ИНФРА-М, Норма, 2016.
2. Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность: учебник [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20218.html>.
3. Каблашова И. В., Савич Ю. А. Коммерческая деятельность предприятия (организации): учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68723.html>.
4. Каблашова И. В. Коммерческая деятельность предприятия: Учеб. пособие [Электронный ресурс] / Каблашова И.В., Калашникова И.А., Савич Ю.А.. - Электрон. текстовые, граф. дан. (1,05 Мб). - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет».- 2015. № гос. рег. в НТЦ «Информрегистр» - 0321503977.
5. Каблашова И. В. Коммерческая деятельность предприятия: учеб. пособие [Электронный ресурс]/ Каблашова И.В., Калашникова И.А., Савич Ю.А.. - Электрон. текстовые, граф. дан. (1,05 Мб ). - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет».- 2015. (№ гос. рег. в НТЦ «Информрегистр» - 0321503977.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	6
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ.....	12
4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ.....	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	35
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	35

# **УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к изучению дисциплины, выполнению самостоятельной работы  
и лабораторных работ по дисциплине «Коммерческая деятельность  
предприятия» для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент»  
(профиль «Управление предприятием и организация бизнеса»)  
всех форм обучения

### **Составители:**

**Каблашова** Ирина Владимировна  
**Логунова** Ирина Валериевна

Издается в авторской редакции

Подписано к изданию 26.11.2021.  
Уч.-изд. л. 2,2.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»  
394026 Воронеж, Московский просп., 14