НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Студент *Трофимович Вера Павловна* _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель *Глинкина Ольга Владимировна* _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва
2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. Теоретические основы процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии.....5
1.1. Понятие и сущность сбытовой деятельности на предприятии.....5
1.2. Методы управления сбытовой деятельностью на предприятии.....12
1.3. Стимулирование сбыта на предприятии.....18
ГЛАВА 2. Анализ процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии ООО «ПЛАТЭК».....30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....30
2.2. Анализ финансового состояния предприятия.....38
2.3. Процесс управления сбытовой деятельностью на предприятии.....45
ГЛАВА 3. Совершенствование процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии ООО «ПЛАТЭК».....60
3.1. Основные направления повышения эффективности сбытовой деятельности предприятии.....60
3.2. Рекомендации по совершенствованию стимулирования продаж.....71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....83

ВВЕДЕНИЕ

Успех на рынке зависит не только от финансовых и производственных возможностей предприятия. Многое решает сбытовая политика организации. Поэтому и необходимо формирование сбытовой политики, в которой рассматривается, как продукция предприятия будет доводиться до потребителя.

Сбытовая политика существенно зависит от внешних и внутренних условий функционирования организации. Ее разработка всегда сопровождается их анализом вместе с исследованием возможностей организации.

Актуальность темы определяется тем, что рынок предоставляет конкретным производителям различные возможности для сбыта. Вместе с этим он накладывает определенные ограничения на их деятельность. Чтобы избежать разочарования, производитель должен быть заинтересован в эффективности сбыта продукции. Он обязан знать реальное положение дел, и исключительно на этой основе необходимо принимать обоснованные решения про реализацию товаров. Сбытовую политику предприятия необходимо выстраивать на основе упорядоченного анализа запросов и потребностей. Причем необходимо ориентироваться на эти параметры у целевой группы покупателей продукции. Нужно учитывать, что запросы и потребности постоянно меняются.

Цель работы – исследование процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии и разработка мероприятий по его совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность сбытовой деятельности на предприятии;
- рассмотреть методы управления сбытовой деятельностью на предприятии;
- охарактеризовать стимулирование сбыта на предприятии;

- оценить процесс управления сбытовой деятельностью на предприятии;

- разработать направления совершенствования процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии;

- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является сбытовая деятельность ООО «ПЛАТЭК».

Предметом исследований является процесс управления сбытовой деятельностью предприятия.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: систематизации, описания, анализа, сравнения, синтеза, монографический и другие.

Теоретической и методической базой исследования являются законодательные и нормативные акты Российской Федерации, данные учебной литературы, публикации в периодической печати, материалы сети Интернет.

Информационной базой исследования послужили данные о деятельности ООО «ПЛАТЭК» в виде внутренней экономической отчетности.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации могут повысить эффективность управления сбытовой политикой предприятия.

Работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. Теоретические основы процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии

1.1. Понятие и сущность сбытовой деятельности на предприятии

Успех на рынке зависит не только от финансовых и производственных возможностей предприятия. Многое решает сбытовая политика организации. Поэтому и необходимо формирование сбытовой политики, в которой рассматривается, как продукция предприятия будет доводиться до потребителя.

Начинается все с планирования. Необходимо рассмотреть и выбрать самый лучший вариант доведения продукции до потребителя в том количестве, качестве и месте, которое требуется. Обязательными при этом являются оценка и рассмотрение возможностей удовлетворения требований потребителей. Необходимо уделить внимание возможным проблемам сбыта. Сейчас они в массе своей достаточно структурированы и представлены количественными элементами.

Качественные проблемы маловероятны при грамотной организации деятельности. Чтобы их избежать, разработка сбытовой политики должна ориентироваться на такие критерии, как цена, качество, потребительские свойства, время обслуживания, ограничения международной торговли, условия распределения [40, с.65].

Получение преимущества хотя бы по одному из параметров (по сравнению с конкурентами) может сыграть немаловажную роль. Так, например, предприятие, которое быстрее всего обслуживает потребителей, имеет больше шансов того, что зона потенциального сбыта продукции будет расширена. Что, несомненно, позитивно скажется на перспективах. Если организация действует уже определенный период времени, то анализ сбытовой политики позволит выяснить, является ли направление движения адекватным.

В качестве продвижения можно рассматривать любую форму сообщений, посредством которых предприятие информирует и убеждает население, а также осуществляет напоминание о своих услугах, товарах, общественной деятельности или других моментах, что определенным образом влияют на общество.

Сведения могут передаваться через фирменные названия, витрины магазинов, упаковки, выставки, посредством прямых контактов представителей с покупателями или посредством средств массовой информации. Это немаловажный элемент, без которого немыслима эффективная сбытовая политика.

Примеры результатов при успешной реализации этого аспекта такие:

1. Увеличивается объем продаж продукции, благодаря чему повышается эффективность и прибыльность предприятия.

2. Создается благоприятная информация о фирме, предлагаемых ею товарах и услугах, что позволяет выгодно выделяться на фоне конкурентов.

3. Поддерживается популярность существующей продукции у покупателей.

4. Обеспечивается узнаваемость для новых товаров и услуг.

5. Создается образ новизны, низких цен или престижности для предлагаемой предприятием продукции.

На предприятии сбыт – это комплекс процедур, направленных на продвижение готовой продукции на рынке. Под этим подразумевается формирование спроса на товары, получение и последующая обработка заказов, их комплектация и подготовка к отправке покупателю, отгрузка или перемещение к месту реализации/назначения. Также к сбыту относится и организация расчетов за продукцию. При этом главная преследуемая цель – реализовать экономический интерес производителя благодаря удовлетворению платежеспособного спроса существующих потребителей [35, с.21].

Сбыт – это конечная стадия осуществляемой хозяйственной

деятельности. Но в рыночных условиях его планирование должно предшествовать производственной стадии. При этом необходимо изучать конъюнктуру рынка и возможность освоения перспективного направления (пользующегося спросом). Также необходимо озаботиться адекватной системой организации и контроля для обеспечения конкурентоспособности компании.

В наиболее широком смысле под этим необходимо понимать выбранную совокупность стратегий и комплекс мероприятий, которые влияют на ассортимент выпускаемой продукции, ее ценообразование, стимулирование сбыта, формирование спроса, заключение договоров продажи, транспортировку.

Рационально ориентировать сбытовую политику на:

- получение прибыли в текущем периоде вместе с формированием предпосылок для сохранения такой ситуации в будущем;

- долговременную рыночную устойчивость организации и поддержание конкурентоспособности ее продукции;

- максимальное удовлетворение существующего платежеспособного спроса потребителей;

- формирование положительного имиджа у предприятия на рынке с последующим его признанием со стороны общественности.

Сбытовую политику предприятия формируют на основе поставленных целей и задач, которые соответствуют бизнес-концепции организации, а также принятым ориентирам (курсу действий). При этом внимание уделяется тому, что собой представляет фирма, в чем она лучше конкурентов, какое место на рынке она желает занять и подобным вопросам [34, с.98].

Сбытовая политика существенно зависит от внешних и внутренних условий функционирования организации. Ее разработка всегда сопровождается их анализом вместе с исследованием возможностей организации.

Рынок предоставляет конкретным производителям различные

возможности для сбыта. Вместе с этим он накладывает определенные ограничения на их деятельность. Чтобы избежать разочарования, производитель должен быть заинтересован в эффективности сбыта продукции. Он обязан знать реальное положение дел, и исключительно на этой основе необходимо принимать обоснованные решения про реализацию товаров. Сбытовую политику предприятия необходимо выстраивать на основе упорядоченного анализа запросов и потребностей. Причем необходимо ориентироваться на эти параметры у целевой группы покупателей продукции. Нужно учитывать, что запросы и потребности постоянно меняются.

В условиях современного рынка часто эффективная сбытовая политика должна постоянно способствовать обновлению ассортимента и повышать разнообразие предлагаемых услуг. Например, введение гарантийного обслуживания, обучение пользователей, консультации по эксплуатации и тому подобное. При этом перестройка организации под существующие условия должна осуществляться быстрее и эффективнее, нежели у конкурентов. И обязательным условием является учет интересов, связанных с сохранением и повышением благополучия, как предприятия, так и потребителей их продукции.

Разработка и совершенствование сбытовой политики должно осуществляться с пониманием, что от нее зависит снабженческий, производственно-технологический, инновационный и финансовый аспекты деятельности. Какие варианты реализации существуют? Если говорить о классификационных признаках, то следует выделить два самых главных – основа организации системы сбыта и численность посредников. Но несмотря на это, отношения между фирмой-производителем и конечными потребителями могут реализовываться во множестве видов и форм [32, с.112].

Немалую роль в таком положении дел играют компании-посредники. Но наиболее активная роль все же принадлежит фирме-производителю, ведь именно она выбирает систему сбыта с учетом факторов риска товародвижения, оценивая возможные издержки и прибыли. А все остальные

просто подстраиваются под нее.

Виды сбытовой политики можно рассматривать на примере весьма разнообразных критериев.

По числу уровней канала выделяют два основных типа:

1. Прямые каналы товародвижения. Предполагают создание системы, когда от производителя к потребителю продукция перемещается без привлечения независимых посредников. Такой подход часто используется предприятиями, которые хотят контролировать все, что можно, и стремятся наладить тесный контакт с потребителями. Кроме этого, подобное наблюдается в случаях, если компании доступны ограниченные целевые рынки.

Существует три основных способа реализации такого подхода: это посылочная торговля, вразнос и через принадлежащие предприятию магазины.

2. Косвенные каналы товародвижения. В таком случае продукция перемещается от производителя к независимому участнику и только затем к потребителю. Такой вариант привлекает фирмы, что хотят расширить рынки и увеличить объем сбыта. Они готовы отказаться от многих сбытовых функций и сопровождающих их расходов. Это сопровождается потерей определенной доли контроля за каналами сбыта и контактов с потребителями. Косвенные каналы дополнительно можно охарактеризовать по числу уровней.

На каждом из них находится определенный посредник, на которого возложена работа по приближению права собственности на товар и самой продукции к конечному покупателю. Протяженность позволяет обозначить число имеющихся уровней [29, с.168].

Рассмотрим это более подробно:

1. Одноуровневый канал. Предусматривает наличие только 1 посредника. Им является розничный торговец или агент сбыта.

2. Двухуровневый канал. Предусматривает наличие двоих посредников. На потребительском рынке практическая реализация обычно воплощается в

виде оптовых и розничных торговцев.

3. Трехуровневый канал. Включает троих посредников. Отличительной особенностью является наличие еще и мелкого оптовика между крупным и розничным торговцем.

Группа сбытовых политик по числу посредников получила второе название стратегии охвата рынка. Всего их существует три:

1. Интенсивное распределение. В таком случае производитель стремится обеспечить наличие создаваемой продукции в максимально большом числе торговых точек. Обычно это товары повседневного спроса. Для них обязательным является удобное расположение места приобретения.

2. Эксклюзивное распределение. В таком случае численность посредников жестко ограничена. Данный подход предусматривает заключение эксклюзивных дистрибьюторских соглашений, согласно которым фирмы-продавцы обязуются не торговать изделиями конкурирующих марок. Подобное встречается в практике реализации новых автомобилей, некоторых крупных электробытовых приборов и тому подобного. При предоставлении исключительных прав на распределение товара производитель надеется, что будет организован более агрессивный и умелый сбыт. Но это не все. В этом случае актуальна и сбытовая ценовая политика, вопросы стимулирования, уровень сервиса, оказание услуг. Все эти вопросы оговариваются между производителем и посредников. Обычно это делается для того, чтобы возвысить образ товара и установить более высокие реализационные наценки. Селективное (оно же выборочное) распределение. Это что-то среднее между двумя предыдущими пунктами. В таком случае число привлеченных посредников меньше общего числа субъектов, что готовы заняться продажей товара.

3. Селективное распределение используется для того, чтобы добиваться желаемого охвата рынка с соблюдением жесткого контроля и одновременно меньшими издержками, нежели при интенсивном подходе [20, с.87].

По характеру взаимодействия внутри канала могут использоваться

различные подходы. С организационной точки зрения необходимо выделить такие типы:

1. Традиционная система. Она формируется из независимого производителя, одного/нескольких оптовых и розничных торговцев. Каждая составляющая канала – это самостоятельное предприятие, которое стремится максимизировать свою прибыль, пускай и в ущерб всей системе. Ни один из членов не может контролировать деятельность всех остальных.

2. Вертикальная система. Появилась из традиционных в процессе развития, адаптации к изменениям во внешней и внутренней среде, под влиянием конкурентной борьбы. В таком случае сбытовая политика предусматривает, что вся система состоит из участников, что действуют как единое целое, которое преследует общие цели и интересы. В таком случае кто-то один обладает существенными полномочиями. Он может предоставлять право франчайзинга или иметь другие возможности, обеспечивающие плодотворное сотрудничество. Вертикальные системы появились благодаря попыткам более сильных участников контролировать поведение канала и являются закономерным итогом желания предотвращать конфликты между отдельными членами. Подобный подход экономичен с точки зрения размеров, наличия большой рыночной власти и позволяет исключить дублирование усилий.

Таким образом, в наиболее широком смысле под сбытовой политикой необходимо понимать выбранную совокупность стратегий и комплекс мероприятий, которые влияют на ассортимент выпускаемой продукции, ее ценообразование, стимулирование сбыта, формирование спроса, заключение договоров продажи, транспортировку.

1.2. Методы управления сбытовой деятельностью на предприятии

Понимание того, на чем основывается управление сбытом, позволит быть уверенным в надлежащем функционировании всех элементов механизма и получать прибыль, а также гарантировать клиентам лучшие результаты обслуживания.

Под словами «управление сбытом» скрывается множество составляющих этого понятия, и дать ему лаконичное определение довольно трудно. Его можно рассматривать с точки зрения управления сотрудниками, в обязанности которых входит непосредственное осуществление продаж, в том числе подбора таких сотрудников, их обучения и мотивации. Другой подход – управление каналами сбыта. Для некоторых специалистов в области продаж этот термин означает автоматизацию процессов взаимодействия с клиентами.

Если говорить об управлении сбытом в целом, под ним понимается координирование операций по сбыту, созданию и организации деятельности отдела продаж, внедрение инновационных приемов, при помощи которых компании не только достигают своих бизнес-целей, но и превосходят их. Мы будем подразумевать под этим термином сочетание управления человеческими ресурсами и непосредственно процессом продаж. Иначе говоря, управление сбытом товаров – сложная система, включающая элементы менеджмента, маркетинга и торговли [10, с.112].

Без грамотного управления сбытом на рынке невозможно не только получать высокую прибыль, но и быть уверенным в сохранении компанией жизнеспособности. Статистика подтверждает, что 60 % организаций, не сумевших выстроить эффективную систему сбыта, прекращают свое существование в течение первых трех лет. Для стабильного положения компании на рынке система управления сбытом должна включать множество различных составляющих, в том числе осуществление регулярных контрольных мероприятий, корректировка в зависимости от итогов. Организация работы отдела продаж: выдвижение целей, распределение обязанностей, подбор

персонала и техническая поддержка деятельности.

Так выглядит процесс управления сбытом в теории. Следуя этим принципам, компания может рассчитывать на 100 %-ное достижение успеха в ходе освоения рыночных сегментов. Однако претворить в жизнь эту модель под силу далеко не всем предприятиям и организациям. Среди руководства российских компаний преобладает тактика приложения максимальных усилий лишь к некоторым ключевым позициям. Но результаты, достигаемые по итогам такого подхода, далеки от идеальных, поэтому сегодня наблюдается рост интереса к эффективному управлению продажами [5, с.101].

Эффективного управления сбытом невозможно добиться без правильного определения его целей. Нет необходимости придумывать их с нуля, достаточно воспользоваться готовым перечнем, ориентируясь на который, можно сформулировать свой список стратегических задач.

В исходный перечень входят:

- рост объема продаж;

- позитивное влияние на продуктивность работы предприятия, отдела продаж в целом и каждого из его сотрудников;

- предотвращение сложных ситуаций (создание условий, в которых их возникновение невозможно);

- выбор подходящего стиля управления и методов контроля;

- определение продукта, сбыту которого следует уделять особое внимание;

- выбор целевой аудитории [4, с.98].

Вырабатывая стратегию продаж, прежде всего, необходимо остановиться на некоторых определяющих моментах:

- цели деятельности по сбыту, включая количественные показатели: число потребителей, доля рынка, объем продаж;

- портрет целевой аудитории (кто в нее входит, где находятся клиенты, по какой цене готовы покупать вашу продукцию и в каком количестве);

- каналы сбыта (как ваши товары поступают к вашим покупателям – с

помощью посредников или напрямую);

- бюджет продаж (сколько ваша компания собирается инвестировать в организацию продаж, чтобы намеченные цели были достигнуты).

Последнему вопросу необходимо уделить особое внимание. В бюджет продаж включаются прямые затраты (оплата труда сотрудников и командировочные расходы) и представительские траты. Что касается других статей расхода, они входят в бюджет маркетинга. Перед руководителем отдела продаж стоит задача запланировать средства на дополнительные нужды, вероятность возникновения которых велика. Это может быть приобретение оборудования для презентаций, расширение штата, введение премиальных выплат и так далее. Довольно часто стратегия продаж является частью общей маркетинговой стратегии компании.

Необходимо различать «стратегию продаж компании» и «стратегию конкретной продажи». Первый термин часто употребляется в литературе по маркетингу, при этом разные авторы могут вкладывать в него свой смысл. В рамках данной работы под этим понятием понимается исключительно стратегию продаж компании, а именно комплекс решений, касающихся сбыта всей реализуемой продукции. В более узком смысле под термином «стратегия продажи» понимается набор последовательных действий, позволяющих довести ваш продукт до конкретного потребителя [15, с.60].

Перечислим главные компоненты стратегии управления сбытом:

1. План продаж. Это одна из основных составляющих стратегии управления сбытом. В плане отражаются ключевые показатели, на достижение которых направлена деятельность компании в текущем периоде. Если вы долгое время занимаете свою нишу на рынке, конкуренты давно известны и появления новых опасаться не стоит, клиентская база сформировалась, при этом покупатели заранее извещают вас о предстоящих объемах закупок, оценить реалистичность плана несложно, надо всего лишь соотнести его с имеющимися ресурсами отдела продаж:

- справятся ли с решением поставленных задач сотрудники в том

количестве, которое есть на данный момент;

- обладают ли они достаточной квалификацией;

- соответствует ли функционал используемых компьютерных систем стоящим перед сотрудниками целям.

2. Необходимая информация о стратегии маркетинга. В маркетинговой стратегии находят отражение ключевые решения, которые были приняты компанией по базовым компонентам комплекса маркетинга:

- линейка продукции (характеристики, упаковка, качество, ассортимент);

- ценовая политика (цены и их корректировка, условия оплаты, скидочная политика);

- продвижение (реклама, стимулирование сбыта, персональные продажи);

- каналы сбыта (виды каналов, затраты, число и состав, уровни запасов).

Информация из стратегии маркетинга, востребованная при управлении продажами, представлена в таблице 1.

Таблица 1

Информация из стратегии маркетинга, востребованная при управлении продажами

Раздел стратегии маркетинга	Вопросы, актуальные для организации сбыта
Продукция	В чем преимущество наших товаров перед това конкурентов? Какова занимаемая нами доля? Чем можно заменить наши товары?
Ценовая политика	Какие скидки от базовой цены мы можем себе Из каких компонентов формируется цена товар установка, сервисное обслуживание и т.п.)?
	Какие скидки можно предложить на комплекть крупные покупки, для постоянных покупателей
Продвижение	Какие меры по продвижению конкретных това предпринять? Будет ли налажен обмен информ клиентами, которые являются объектами рекла меры будут предприниматься, чтобы нейтрализ конкурентов?
Каналы сбыта	Какие направления для реализации товаров мо

Но есть вопросы, ответить на которые, используя стратегию маркетинга, не

получится. В их числе следующие:

- Что наша компания планирует предпринять, чтобы расширить ассортимент реализуемой продукции?

- Какие новые группы товаров мы собираемся включить в предлагаемый покупателям перечень?

- Какие продукты целесообразно исключить из каталога в ближайшем будущем?

- Чем собираются пополнить список товаров наши конкуренты?

Чтобы оценить реалистичность плана продаж, очень важно дать себе ответы на эти вопросы. Планируемые изменения в организации деятельности, продиктованные изменившейся экономической ситуацией, новыми положениями в законодательстве, шагами конкурентов, не могут не отразиться на результатах продаж.

3. Необходимая информация из стратегии развития. В стратегии развития компании даются последовательные ответы на крайне важные вопросы:

- каких высот компания собирается достичь спустя 5–10 лет, исходя из ее миссии и позиции на рынке, занимаемой в настоящий момент;

- как компания должна измениться через три года;

- каковы должны быть промежуточные этапы спустя один или два года на пути к достижению цели;

- какие изменения необходимо внести в структуру компании и организацию ее работы;

- какой объем финансирования потребуется;

- какие товары и услуги целесообразно производить и продавать.

Получив ответы на все поставленные вопросы, позволяющие определить реалистичность плана продаж, можно подумать о факторах, которых создают трудности для его выполнения [19, с.125].

4. Риски и их нейтрализация. Чтобы сформулировать вероятные риски, необходимо знать специфику деятельности конкретной компании.

В таблице 2 представлены возможные риски и меры по их нейтрализации.

Таблица 2

Сводная таблица возможных рисков и мер по их нейтрализации

Риск	Меры по их нейтрализации
Отток кадров из отдела продаж, приводящий к потере части клиентов	1. В сотрудничестве с отделом кадров в срок до ... выяснить, насколько каждый сотрудник отдела продаж доволен своим положением в компании. При необходимости ввести изменения в систему мотивации (по результатам)/ 2. Создать общую клиентскую базу компании (в срок до ...), обязать работников фиксировать в ней все этапы работы с клиентами (внести поправки в регламент в течение ... недель после формирования базы).
Уход ключевых клиентов к конкурентам	1. Вместе с отделом маркетинга в срок до ... определить, в чем преимущество нашего предложения по сравнению с основными конкурентами. 2. Менеджеру по продажам, работающему непосредственно с этим клиентом, в срок до ... подготовить информацию о своих ключевых сотрудниках и о том, как они относятся к нашей продукции. По результатам организовать серию встреч с клиентом в присутствии представителей руководства компании.
Затраты на продажу запускаемого продукта будут высоки, поскольку для рынка он является новинкой	1. Поручить отделу маркетинга разместить информацию о новом товаре на сайте компании и в соответствующих СМИ. 2. Запросить у отдела маркетинга информацию о целевой аудитории по вводимому продукту. Сопоставить ее с имеющейся базой клиентов. 3. Поставить задачу перед отделом маркетинга по проведению прямой почтовой рассылки по текущим клиентам компании, которые с наибольшей степенью вероятности станут покупателями нового товара.

Чтобы реализовать стратегию продаж, необходимо подготовить и принять решения в ключевых сферах деятельности.

Рассмотрим инструменты управления сбытом:

1. Планирование. Достижение стратегических целей возможно только на основе грамотного планирования. У каждого менеджера должен быть, помимо общего, и собственный план, включающий все мероприятия по достижению объема продаж. В нем указываются встречи, звонки, презентации и т.д.

2. Организация. Повысить эффективность работы, увеличить объемы продаж, качественно и в срок выполнить поставленные задачи поможет правильная организация. Она подразумевает установление регламентов, обязательных для соблюдения всеми сотрудниками.

3. Контроль. Для гарантии грамотности и объективности любых управленческих решений необходимо постоянно контролировать действия работников с точки зрения их оперативности, качества и эффективности, а также соответствия достигнутых результатов планам.

4. Анализ. С его помощью выявляются основные рыночные тенденции, предотвращаются проблемные ситуации, определяются наиболее прибыльные и убыточные направления деятельности, поддерживается достаточный уровень конкурентоспособности.

5. Мотивация. Управление сбытом даст хорошие результаты, если каждый работник будет заинтересован в быстрой и правильной реализации стратегии компании. Недостаточная мотивация чревата снижением качества работы и, соответственно, снижением объемов продаж.

Таким образом, под управлением сбытом понимается координирование операций по сбыту, созданию и организации деятельности отдела продаж, внедрение инновационных приемов, при помощи которых компании не только достигают своих бизнес-целей, но и превосходят их.

1.3. Стимулирование сбыта на предприятии

Для ускорения реализации своей продукции компании применяют различные методы стимулирования продаж. Данный комплекс действий призван в короткие сроки увеличить покупательский спрос.

Выделяют определенные цели стимулирования сбыта. Условно их можно разделить на несколько групп:

1. Стратегические:

- повысить количество покупателей товара или продукции;
- выполнить план по продажам;
- увеличить товарооборот;
- повысить количество товаров, покупаемых каждым потребителем.

2. Разовые:

- поддерживать рекламные кампании;

- получать прибыль от того или иного мероприятия.

3. Специфические:

- добиться регулярного сбыта сезонных товаров;

- избавиться от неликвидных или залежалых товаров;

- увеличить оборот конкретной продукции;

- преградить путь возникшим конкурентам.

В качестве объектов стимулирования выступают:

- продавцы;

- посредники;

- потребители.

Нельзя забывать о посредниках – связующем звене между производителями и покупателями товара. Здесь стимулирование сбыта ставит перед собой уже иные задачи. В первую очередь, необходимо повысить заинтересованность посредника в сбыте продукции. Кроме того, товару нужно придать узнаваемость и т. д.

Если же речь идет о стимулировании сбыта в отношении продавца, в данном случае учитывается, насколько эффективно и успешно он реализует продукцию. При этом компания всегда заинтересована в поощрении продавца и развитии у него соответствующих качеств.

После принятия решения о необходимости действий по мотивации покупателей формируется план, на основе которого осуществляют стимулирование сбыта. В этом плане отражают:

- цели стимулирования сбыта;

- бюджет;

- методику стимулирования;

- анализ полученного результата. Материал по теме из электронного журнала:

Чтобы стимулирование сбыта товаров принесло должный эффект, нужно разработать соответствующий план. Его формирование состоит из нескольких

этапов:

1. Первый этап – постановка целей, которые почти всегда сводятся к увеличению спроса.

2. Второй этап – ответственность за стимулирование сбыта. Она, как правило, поделена между управляющими рекламой и сбытом. Каждый отвечает за стимулирование сбыта в своей области. К примеру, сфера деятельности управляющего по рекламе – это купоны, состязания, спичечные коробки, календари и иные способы массового стимулирования. Что же касается управляющего сбытом, его область – торговые выставки, торговые скидки, совместное стимулирование, особые мероприятия, демонстрации, словом, все, что предполагает индивидуальный подход, направленный на участников каналов продвижения или конечных покупателей.

В ряде ситуаций организации поручают стимулирование сбыта собственным специализированным подразделениям или внешним предприятиям, как, к примеру, «Доннели Маркетинг» (отделение фирмы «Дан энд Брэдстрит»). Множество внешних компаний ведут свою деятельность в узких направлениях, например, занимаются купонами, марками или подарками и, как правило, выпускают используемые впоследствии товары по более низким ценам. Эти организации обеспечивают применение опыта, оперативное обслуживание и гибкость, а когда нужно – распределение и сбыт.

3. Третий этап – выработанный общий план по стимулированию сбыта. В нем должен быть отражен бюджет, тема или ориентация, условия, информационные средства, длительность и хронология, совместные усилия. Формируя бюджет на стимулирование сбыта товаров, вам следует помнить обо всех издержках. К примеру, номинальная стоимость купона, в среднем, 25 центов. Помимо этого, производителю необходимо заплатить розничным торговым точкам 8-10 центов за обработку каждого купона, который она учитывает. Есть и другие затраты – на печать, почту, рекламу и обработку купонов.

Отсутствие строгих условий продвижения может негативно отразиться на

компании, как в случае с конкурсом, проведенным компанией «Беатрис». Фирма не установила ограничение по количеству выигрышей на одну семью. При этом один покупатель представил 4 тысячи выигрышных ответов. Компания была вынуждена остановить конкурс и попала в весьма невыгодное для себя положение.

Стимулирование сбыта также осуществляется с помощью информационных средств. В данном случае посыл получают участники каналов сбыта или конечные потребители. Стимулирование сбыта через информационные средства – это отправка сообщений по почте, размещение информации в печатных СМИ, на ТВ, ведение персональных продаж и организация стимулирования сбыта посредством проведения групповых встреч.

Различают короткое и длительное стимулирование сбыта. При частом или длительном стимулировании аудитория воспринимает его как элемент покупки. Стимулирование сбыта в некоторых формах является сезонным, и выбор момента здесь становится решающим и определяющим фактором. Такие виды стимулирования могут быть связаны с началом сезонных событий (начало учебного года, изменения в моделях и стиле). Кроме того, компания должна установить, насколько целесообразно и эффективно совместное стимулирование сбыта. В рамках сотрудничества каждый участник организации товародвижения берет на себя часть затрат на эти цели, не забывая также и о своей выгоде.

В сфере розничной торговли торговые предприятия зачастую стимулируют сбыт через торговые центры. Например, они могут разделить между собой затраты на содержание детского зооуголка на территории регионального торгового центра. Компания вправе использовать множество различных методов.

Выбирая оптимальные формы стимулирования сбыта, вам нужно учитывать имидж и цели вашего предприятия, объем издержек, требования по участию, активность участников каналов сбыта или конечных покупателей.

Особенное внимание следует обратить на координацию плана.

Необходимо, чтобы мероприятия по стимулированию сбыта были скоординированы с другими способами продвижения. Очень важно связать между собой планы по рекламе и стимулированию продаж. Сотрудники торговых точек должны заранее знать, какие формы стимулирования сбыта будут использованы, и как их нужно реализовать. Если планируется особое мероприятие, например, визит знаменитого человека, к нему обязательно нужно привлекать внимание общественности. Кроме того, стимулирование сбыта должно быть связано с деятельностью участников каналов продаж.

Цель любой программы лояльности – это, в первую очередь, повышение уровня продаж. Но чтобы достичь увеличения объемов, можно провести и активную рекламную кампанию с временной акцией по стимулированию сбыта.

На первый взгляд, разработка целостной программы бессмысленна – это требует временных затрат, усилий и финансовых вложений. Сверхбыстрого результата от программы лояльности вы не получите. Это вклад в будущее.

Для достижения должного эффекта нужно, чтобы программа стимулирования сбыта была максимально доступна и понятна для простого потребителя. Нужно четко донести до людей, какие выгоды в виде скидок, бонусов и прочего они получат от участия, и как потом они смогут воспользоваться своими призами. Благодаря качественно проработанной программе лояльности вы можете сократить бюджет на привлечение новых клиентов, участить повторные покупки и увеличить размер среднего чека.

Стратегии стимулирования сбыта при взаимодействии с посредниками бывают двух видов, а именно:

- стратегия вталкивания;

- стратегия втягивания.

В соответствии со стратегией вталкивания, основная часть маркетинговых усилий производителей обращена к посредникам. То есть фирма-производитель стимулирует посредников включить ее товар в ассортиментный ряд, выделить ему должное место в торговом зале, побудить

потребителей купить эту продукцию, а также сформировать нужный объем запасов. Здесь перед компанией встает основная задача – наладить добровольное сотрудничество с посредником на привлекательных для него условиях и добиться продвижения товара любым доступным методом. В рамках данной стратегии компания устанавливает гармоничное взаимодействие с посредниками, и успех от сотрудничества в данном случае зависит, в первую очередь, от торговых представителей изготовителя.

При стратегии втягивания основной акцент фирма делает на конечный спрос, то есть на конечного потребителя, обходя посредников. Иными словами, стратегия втягивания – это стратегия стимулирования спроса и стимулирования сбыта, направленная на покупателя. Основная задача здесь – формирование у конечных пользователей благоприятного отношения к продукции или бренду. В идеале при успешном решении этой задачи потребитель сам должен запрашивать товары этой марки у посредника, побуждая последнего продавать продукцию данного бренда.

Таким образом, покупатели в данном случае – это своеобразный насос. Марка становится частью канала сбыта за счет конечного спроса.

Чаще всего компании пользуются смешанными стратегиями, в которых можно заметить характеристики и одного, и другого способа.

Приемы стимулирования сбыта представлены в таблице 3.

Таблица 3

Приемы стимулирования сбыта

Метод стимулирования сбыта	Примеры применения для достижения максимального эффекта
Бесплатные «образцы для дегустации» в супермаркетах	Применяются при введении нового товара на рынок. Этот способ стимулирования сбыта дает наилучший эффект, так как покупатель сначала тестирует товар, а потом, чувствуя некое обязательство, покупает его. Недостаток метода при всей его результативности – высокая стоимость.
Купоны на скидку в газетных рекламных объявлениях	Фирма может оценить, насколько эффективна реклама и стимулирование сбыта, определив, какие купоны были опубликованы в тех или иных изданиях. Обычно результатом использования этого метода стимулирования спроса становится краткосрочное переключение покупателей на продукцию других брендов. По истечении срока действия предложений покупатели вновь возвращаются к любимым брендам.

Продолжение таблицы 3

Две единицы товара по цене одной	Метод позволяет на какое-то время переключить внимание покупателей на приобретение товаров других брендов. Способ стимулирования сбыта очень привлекателен для покупателей, остро реагирующих на цены и делающих выбор в пользу более выгодных предложений. Метод может быть полезен для вознаграждения и стимулирования постоянных покупателей.
Продажа одного товара вместе с другими (например, бесплатная упаковка сливок при покупке банки растворимого кофе)	Хороший способ простимулировать покупателей кофе приобретать еще и сливки. Этот способ может успешно применяться в случаях, когда нужно вывести бренд на рынок, так как покупатель лоялен к марке кофе, а не к марке сливок. При использовании данного метода покупатели обычно не переключаются на товары брендов-конкурентов. Кроме того, на оборотной стороне этикеток другой продукции можно печатать купоны.
Моментальная лотерея или скретч-карты	Часто используются на автозаправках. Цель метода – выработка у автолюбителей привычки останавливаться на конкретной автостанции.
Бесплатный сувенир при покупке	Часто применяется при реализации детских товаров. Может давать неплохой эффект, стимулируя покупателей переключаться на приобретение продукции других брендов. Обычно при покупке детских товаров потребители остаются верны себе. Стоимость в случае с детьми не имеет особого значения.

Действенными методами стимулирования продажи товаров являются:

1. Распространение бесплатных пробников. Данный способ помогает привлечь новых покупателей за счёт предоставления им возможности реально опробовать продукт и объективно его оценить. Недостатком метода является то, что производитель не может заранее спрогнозировать степень успешности реализации товара.

2. Демонстрация товара (дегустация). С одной стороны, потребитель имеет возможность оценить продукт, но с другой – данный метод действует на небольшое количество людей и требует немалых денежных затрат.

3. Рассылка по почте листовок, содержащих информацию о скидках и льготах.

4. Размещение информации о скидках в печатных изданиях.

5. Составление набора из нескольких продуктов, реализуемых со скидкой. Эффективный метод, стимулирующий ускорение продаж. Покупатель может оценить сразу несколько продуктов компании. Отрицательный момент – снижает уровень престижа предприятия.

6. Конкурсы, лотереи, игры. У потребителей формируется доверительное отношение к торговой марке. Недостаток – в конечном итоге участие в мероприятиях принимает ограниченное число людей, а реализация задумок весьма дорогостоящая.

Стимулирование рынка сбыта – это маркетинговая деятельность, которая отличается от рекламных кампаний, паблисити и персональных продаж. В первую очередь эта деятельность призвана мотивировать дилеров или покупателей купить тот или иной товар/услугу.

Маркетинговая деятельность подразумевает не просто разработку качественного продукта, установление привлекательной стоимости и обеспечение его доступности для целевой аудитории. В этом случае понадобятся гораздо более серьезные усилия. Нужно досконально изучать предпочтения конечных покупателей в отношении товара, формировать и стимулировать спрос на продукцию, чтобы повышать продажи и увеличивать общий доход от бизнеса.

Достичь этой цели поможет маркетинговая политика стимулирования сбыта, которая включает в себя рекламную и сервисную политику, применение средств стимулирования сбыта, прямых или персональных продаж, организацию участия в ярмарках, выставках, формирование личностных отношений между компанией и ее аудиторией, взаимодействие со СМИ и т. д.

Наиболее важные элементы системы мер формирования и стимулирования спроса на рынке – это реклама, прямые продажи и средства стимулирования сбыта.

Особое место в коммуникационной политике занимает реклама. Ее цель заключается в формировании и стимулировании покупательского спроса на товары или услуги. Отметим, это самая сложная и ответственная в маркетинговой политике задача [31, с.105].

Реклама представляет собой информацию о продукции и разных услугах и используется для оповещения о них покупателей. Именно благодаря рекламе формируется спрос на продукцию и услуги. Для достижения и поддержания

эффективной коммуникации многие предприятия пользуются услугами рекламных агентств, которые, в свою очередь, помогают создать объявления, способные принести должный результат. Также компании обращаются к специалистам по формированию общественного мнения, чтобы создать привлекательный имидж продукции и предприятия.

Управление многоступенчатой системой маркетинговых коммуникаций лежит на руководителях компаний. Их персонал поддерживает взаимодействие с посредниками, покупателями и разными контактными аудиториями. Посредники компании, в свою очередь, поддерживают контакт со своими клиентами. Конечные покупатели устно передают друг другу информацию о продукции (отзывы, советы), а также делятся этими сведениями с другими контактными аудиториями. При этом каждая группа поддерживает обратную связь со всеми остальными группами.

В комплекс маркетинговых коммуникаций (комплекс стимулирования) входит реклама и стимулирование сбыта, пропаганда, а также прямые (персональные) продажи.

Маркетологи должны отлично понимать принцип действия элементов коммуникации. В этом процессе 9 составляющих. Первые два элемента (отправитель и получатель) – это главные участники взаимодействия. Два других (обращение и методы распространения информации) – основные инструменты коммуникации. Ключевые функциональные составляющие в данном случае – 4 элемента. Речь идет о кодировании информации, ее расшифровке, ответной реакции и обратной связи. Последним элементом системы являются помехи. Отправитель – это сторона, которая передает обращение другой стороне. Кодированием называют процесс формирования мысли в символической форме.

Обращением называют набор разных символов, передаваемых отправителем. Средства распространения информации – это коммуникационные каналы, по которым передается обращение от отправителя к получателю. Расшифровка является процессом, итогом которого становится

придание получателем значения символам, полученным от отправителя. Получатель – это сторона, принимающая обращение от отправителя. Ответной реакцией называют отклики получателя, возникшие в результате контакта с обращением. Обратная связь представляет собой ответную реакцию получателя в адрес отправителя. Помехи – это возникновение в ходе коммуникации разных воздействий среды или искажений, в результате чего к получателю поступает обращение, отличающееся от исходного сообщения отправителя.

Таким образом, маркетинговая коммуникация – это комплекс разных мероприятий, направленных на обеспечение тесного контакта между фирмой-производителем, посредниками и конечной аудиторией. Контакторами называют предприятия и лица, которые налаживают связи между теми, кто производит продукцию, и теми, кто ее потребляет. Для этого они применяют такие средства, как пропаганда, реклама и стимулирование сбыта.

Сотрудники, ведущие коммуникационную политику компании, обязаны, прежде всего, регулярно измерять коммуникативную эффективность (определять отношение расходов на рекламные цели и стимулирование сбыта к повышению объема сбыта и увеличению доходов).

Когда мы говорим о составляющих элементах рекламы, то имеем в виду рекламодателей, рекламные агентства, методы рекламы. В качестве рекламодателей могут выступать не только коммерческие предприятия, но и государственные органы, школы, церкви, музеи, фонды, общественные учреждения, задача которых – реклама своих задач перед разными целевыми аудиториями (ЦА).

Немногие предприятия-производители располагают собственными отделами по созданию и размещению рекламы. Очень часто компании прибегают к услугам рекламных агентств, то есть предприятий, специализация которых – исключительно рекламная деятельность. Любой организации нужно очень внимательно выбирать рекламное агентство, с которым она будет сотрудничать, так как реклама – один из главных элементов процесса повышения объема сбыта продукции.

Множество крупных предприятий, располагающих собственными и достаточно мощными рекламными отделами, все же пользуются услугами рекламных агентств [26, с.27].

Реклама направлена, прежде всего, на потребителей. По словам многих маркетологов, покупатель, сравнивая товары одинаковой ценовой категории и с аналогичными характеристиками, выберет продукцию, которая наиболее удачно прорекламирована.

Среди пользователей рекламы, кроме клиентов, покупающих продукцию для использования ее в личных целях, существуют и торговые посредники. Они непрерывно ищут предложения, наиболее выгодные с позиции получения большей прибыли в дальнейшем.

Если фирма обладает потенциалом, ей необходимо стимулировать сбыт и осваивать региональные рынки. Основная цель в этом случае – донести товар до конечного покупателя.

Перед выбором системы сбыта на региональных рынках вам нужно досконально изучить каждый приемлемый для себя способ, оценить все преимущества и недочеты. И создание филиалов, и дистрибуция через крупнооптовых региональных операторов хорошо работают на стимулирование сбыта товара потребителю [18, с.11].

Таким образом, под стимулированием сбыта понимают совокупность мероприятий, содействующих продвижению продукции.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Сбыт – это комплекс процедур, направленных на продвижение готовой продукции на рынке. Под этим подразумевается формирование спроса на товары, получение и последующая обработка заказов, их комплектация и подготовка к отправке покупателю, отгрузка или перемещение к месту реализации/назначения. Также к сбыту относится и организация расчетов за продукцию. При этом главная преследуемая цель – реализовать экономический интерес производителя благодаря удовлетворению платежеспособного спроса существующих потребителей.

Под управлением сбытом понимается координирование операций по сбыту, созданию и организации деятельности отдела продаж, внедрение инновационных приемов, при помощи которых компании не только достигают своих бизнес-целей, но и превосходят их.

Под стимулированием сбыта понимают совокупность мероприятий, содействующих продвижению продукции.

ГЛАВА 2. Анализ процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии ООО «ПЛАТЭК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ПЛАТЭК» зарегистрировано 18 июля 2012 года по адресу 121351, г. Москва, Западный административный округ, район Кунцево, ул. Ивана Франко, д. 40, стр. 2. Компании был присвоен ОГРН 1127746555606 и выдан ИНН 7731430234.

Основным видом деятельности является торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.

В настоящее время компания специализируется на оптовой продаже продуктов питания с использованием современных технологий продвижения продукции.

Компания имеет долговременные контракты с оптовыми клиентами, региональными сетями и розничными магазинами г. Москвы и Московской области.

Основные товарные позиции - бакалейная группа товаров, консервация, растительное масло, макаронные изделия.

Заключен ряд дистрибьюторских и прямых контрактов с такими фирмами, как ООО «Нудел-продукт» (макаронные изделия), ООО «Саратовская макаронная фабрика» (макаронные изделия), ООО ТК «Лакония» (консервация ТМ «Эко», ТМ «Solvita»), ТД «Восток (рыбные, плодоовощные и мясные консервы ТМ «От Иваныча», ТМ «Золото Глобуса», ТМ «Маяк»), ООО ПКП «Проспект» (растительное масло ТМ «Жемчужина Поволжья»), ООО Компания «Благо» (растительное масло ТМ «Благо», «Каролина», «Подворье», «Дары Кубани»), «Рогачевский МКК» Беларусь (молочные консервы).

ООО «ПЛАТЭК» имеет склады с хорошими автомобильными подъездными путями и железнодорожной веткой. Площадь отапливаемых

складов составляет 3000 кв.м., не отапливаемых - 5000 кв.м. Есть охлаждающая камера площадью 2000 куб. м., низкотемпературная камера площадью 2000 куб.м.

Предприятие реализовывает продукцию напрямую со склада оптом предприятиям (70% реализации) и через посредников – частные фирмы, предприятия и т.д.

На рисунке 1 приведена организационная структура торгового предприятия ООО «ПЛАТЭК».



Рис. 1. Организационная структура ООО «ПЛАТЭК»

ООО «ПЛАТЭК» имеет линейно - функциональный тип организационной структуры. В организации действует принципа единоначалия – все подчиняются генеральному директору, при этом каждое подразделение имеет своих начальников отделов. Данная организационная структура является оптимальной для ООО «ПЛАТЭК».

Из представленной схемы видно, что исполнительным органом является генеральный директор, который осуществляет общее руководство, несет персональную ответственность за выполнение договорных обязательств, за соблюдение финансовой и расчетной дисциплины, действующего

законодательства, норм по охране труда, за ритмичную и четкую работу организации в целом.

Это высококвалифицированный работник, имеющий экономическое образование, определенный опыт предпринимательской деятельности. Генеральный директор определяет основные направления ассортиментной, сбытовой, кадровой политики, осуществляет общее руководство организацией на принципах единоначалия и ответственности.

Главный бухгалтер реализовывает организацию бухгалтерского учета деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия, формирует учетную политику исходя из структуры и особенностей деятельности организации.

Заместитель директора по коммерции разрабатывает финансовую стратегию организации, организует управление движением финансовых ресурсов предприятия, регулирование финансовых отношений, возникающих в процессе деятельности организации, обеспечивает финансовую устойчивость, руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов.

Начальник склада занимается организация процесса приемки, отгрузки и хранения материальных ценностей, следит за соблюдением правил противопожарной безопасности и поддержки складского оборудования в исправном состоянии, ведёт складской учет и учет материальных ценностей, проводит ежегодную инвентаризацию. Начальник склада следит организацией работы склада, ведь процесс складирования и ведение складского учета - являются одними из ключевых подпроцессов при дальнейшей организации продаж предприятия.

Информационный оборот идет как «сверху вниз» для приказов, распоряжений так и «снизу вверх» для отчетности и текущих документов.

Такая организация управления является оптимальной для ООО «ПЛАТЭК». Все задачи выполняются точно и своевременно за счет четкого

распределения обязанностей и хорошо налаженных коммуникаций между сотрудниками предприятия.

Финансовые результаты деятельности ООО «ПЛАТЭК» за 2015-2017 г.г. представлены в таблице 4 (Приложения 1-4).

Таблица 4

Основные показатели деятельности ООО «ПЛАТЭК» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г	Абсолютное отклонение, +,-		Темп роста, %	
				2016 г.к 2015 г.	2017 г.к 2016 г.	2016 г.к 2015 г.	2017 г.к 2016 г.
Выручка, тыс.руб.	25529	23190	32682	-2339	9492	90,838	140,931
Себестоимость, тыс.руб.	25416	22551	25675	-2865	3124	88,728	113,853
Прибыль от продаж, тыс.руб.	113	639	7007	526	6368	565,487	1096,557
Чистая прибыль, тыс.руб.	-338	183	3214	521	3031	-54,142	1756,284
Рентабельность продаж, %	0,443	2,755	21,440	2,313	18,684	-	-
Рентабельность деятельности, %	0,445	2,834	27,291	2,389	24,458	-	-
Среднегодовая стоимость имущества, тыс.руб.	7381	7237	8948,5	-144	1711,5	98,049	123,649
Коэффициент оборачиваемости имущества, оборотов	3,459	3,204	3,652	-0,254	0,448	92,645	113,977
Период оборота, дни	104	112	99	8	-13	107,939	87,737
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	1981	1380	1377,5	-601	-2,5	69,662	99,819
Фондоотдача, руб./руб.	12,887	16,804	23,726	3,917	6,921	130,398	141,187
Фондоемкость, руб./руб.	0,078	0,060	0,042	-0,018	-0,017	76,688	70,828
Фондорентабельность, %	-0,171	0,133	2,333	0,303	2,201	-77,721	1759,472
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	116,529	76,667	76,528	-39,863	-0,139	65,792	99,819

Продолжение таблицы 4

Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс.руб.	5400	5857	7571	457	1714	108,463	129,264
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборотов	4,728	3,959	4,317	-0,768	0,357	83,750	109,026
Период оборота оборотных активов, дни	76	91	83	15	-8	119,403	91,721
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс.руб.	-60	-128,5	1645	-68,5	1773,5	214,167	-1280,156
Рентабельность собственного капитала, %	-	-142,412	195,380	-	337,792	-	-

Как видно из расчетов, выручка организации в целом за период исследования увеличивается с 25529 тыс. руб. до 32682 тыс. руб., то есть на 7153 тыс. руб. или 25,019%, что оценивается положительно. При этом динамика выручки носила неоднозначный характер, так в 2016 году наблюдается снижение на 2339 тыс. руб. или чуть более чем на 9% с 25529 тыс. руб. до 23190 тыс. руб., что является следствием экономического кризиса в стране и снижения покупательной способности населения.

В 2017 году ситуация стабилизируется и выручка организации увеличивается на 9492 тыс. руб. или почти 41% с 23190 тыс. руб. до 32682 тыс. руб., что оценивается положительно и позволяет сделать вывод, что организация справилась с последствиями экономического кризиса и стабилизировала финансово-хозяйственную деятельность.

Данный вывод подтверждается и динамикой себестоимости, которая в 2015 году составляла 25416 тыс. руб., в 2016 году сокращается на 2865 тыс. руб. или 11,3% до 22551 тыс. руб. с последующим увеличением на 3124 тыс. руб. или 13,853% до 25675 тыс. руб., то есть в целом за 2015-2017 г.г. на 259

тыс. руб. или 1,019%.

В результате роста выручки опережающими темпами относительно роста себестоимости в целом за 2015-2017 г.г. прибыль от продажи организации увеличивается на 6894 тыс. руб. или более чем в 62 раза с 113 тыс. руб. в 2015 году до 7007 тыс. руб. в 2017 году. При этом в 2016 году рост прибыли от продаж на 526 тыс. руб. или более чем в 5,6 раза с 113 тыс. руб. до 639 тыс. руб. обусловлено опережающим темпом снижения себестоимости относительно темпа снижения выручки, а вот в 2017 году рост прибыли от продаж на 6368 тыс. руб. или почти в 11 раз с 639 тыс. руб. до 7007 тыс. руб. обусловлено увеличением выручки опережающими темпами относительно роста себестоимости. В целом стабильный рост прибыли от продаж застуживает положительной оценки и указывает на повышение эффективности основной деятельности организации.

Данный вывод подтверждается и ростом рентабельности продаж с 0,443 %в 2015 году до 21,440% в 2017 году, то есть на 20,997%, из которых на 2,313% в 2016 году и еще на 18,684% в 2017 году. То есть с каждого рубля выручки в 2017 году организация получила 21,44 копейки прибыли от продаж, что на 20,997 копеек больше чем она получала в 2015 году, что указывает на существенное повышение эффективности основной деятельности и подтверждает сделанный равнее вывод. Рентабельность деятельности организации также демонстрирует тенденцию к росту с 0,445 % в 2015 году на 2,389% до 2,834% в 2016 году с последующим увеличением еще на 24,458% до 27,291%, то есть в целом за 2015-216 г.г. на 26,847%. Следовательно, в 2017 году организация с каждого рубля себестоимости получила 27,291 копейку прибыли от продаж, что на 26,847 копеек больше чем она получала в 2015 году, что указывает на снижение затратоемкости деятельности организации и подтверждает все сделанные ранее выводы.

Положительной оценки заслуживает рост чистой прибыли с убытка в размере 338 тыс. руб. имевшего место в 2015 году до прибыли в сумме 3214 тыс. руб. в 2017 году, то есть на 3552 тыс. руб. из которых на 521 тыс. руб. в

2013 году и еще на 3031 тыс. руб. в 2017 году. Сложившаяся тенденция позволяет сделать вывод о стабильном повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации.

Среднегодовая стоимость имущества организации демонстрирует неоднозначную динамику, так в 2016 году имеет место снижение на 144 тыс. руб. или почти 2% с 7381 тыс. руб. до 7237 тыс. руб., а вот в 2017 году наблюдается увеличение на 1711,5 тыс. руб. или на 23,649%, то есть в целом за 2015-2017 г.г. на 1567,5 тыс. руб. или 21,237%. Рост имущества в целом за период исследования заслуживает положительной оценки и указывает на повышение имущественного потенциала организации.

В результате сокращения выручки опережающими темпами относительно сокращения среднегодовой стоимости имущества в 2016 году наблюдается замедление его оборачиваемости в 3,459 оборотов в 2015 году до 3,204 оборотов в 2016 году, то есть на 0,254 оборота, что указывает на снижение эффективности его использования. В 2017 году ситуация стабилизируется и в результате роста выручки опережающими темпами относительно роста среднегодовой стоимости имущества в организации наблюдается ускорение его оборачиваемости на 0,448 оборотов до 3,652 оборотов, что оценивается положительно и указывает на повышение эффективности использования имущества. В целом за период исследования оборачиваемость имущества ускоряется на 0,193 оборота или 5,514 дней, что позволяет сделать вывод о повышении эффективности имущества организации за 2015-2017 г.г.

Среднегодовая стоимость оборотных активов демонстрирует стабильную тенденцию к росту с 5400 тыс. руб. в 2015 году на 457 тыс. руб. или 8,463% до 5857 тыс. руб. в 2016 году, с последующим увеличением на 1714 тыс. руб. или 26,264% до 7571 тыс. руб., то есть в целом за 2015-2017 г.г. на 2171 тыс. руб. или 40,204%. В целом рост оборотных активов организации заслуживает положительной оценки, так как от достаточной их обеспеченностью зависит эффективность деятельность организации, а их увеличение указывает на повышение экономического потенциала организации.

В результате роста среднегодовой стоимости оборотных активов на фоне снижения выручки в 2016 году имеет место замедление их оборачиваемости с 4,728 оборотов до 3,959 оборотов, то есть на 0,768 оборотов. В 2017 году в результате опережающего темпа роста выручки относительно темпа роста среднегодовой стоимости оборотных активов их оборачиваемость ускоряется на 0,357 оборотов. То есть в целом за период исследования оборачиваемость оборотных активов замедляется на 0,411 оборотов или 7,248 дней, что заслуживает негативной оценки и указывает на снижение эффективности их использования за 2015-2017 г.г., однако снижение обусловлено ростом оборотных активов, что обеспечит повышение результативности деятельности организации.

Положительной оценки заслуживает рост собственного капитала, который на протяжении 2015-2016 г.г. имел отрицательную величину, что указывало на критическое финансовое положение организации, а вот в 2017 имеет место увеличение до 1645 тыс. руб., что заслуживает положительной оценки и указывает на стабилизацию положения организации.

Данный вывод подтверждается и повышением рентабельности собственного капитала с убыточности в 142,412% в 2016 году (в 2015 она не рассчитывалась, так как имел место чистый убыток на фоне отрицательной величины собственного капитала, что приводит к получению рентабельности, то есть положительной эффективности использования собственного капитала, что является недействительным) до 195,380% в 2017 году, то есть на 337,792%. Сложившаяся ситуация является результатом опережающего темпа роста чистой прибыли по сравнению с темпом роста среднегодовой стоимости собственного капитала, указывает на повышение эффективности использования и указывает на повышение инвестиционной привлекательности организации.

В целом по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что ООО «ПЛАТЭК» в 2017 году осуществляет свою деятельность достаточно эффективно, в то же время динамика показателей за трехлетний период

указывает на нестабильность финансово-хозяйственной деятельности организации.

2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Начнем анализ с оценки ликвидности баланса ООО «ПЛАТЭК» в 2015-2017 гг. (таблица 5).

Таблица 5

Анализ ликвидности баланса ООО «ПЛАТЭК» в 2015-2017 гг

Актив	2015 г	2016 г	2017 г	Пассив	2015 г	2016 г	2017 г	Платежный излишек / недостаток		
								2015 г	2016 г	2017 г
А1	28	35	97	П1	7199	5611	5588	-7171	-5576	-5491
А2	1103	981	5456	П2	167	1754	1654	936	-773	3802
А3	4290	5277	3296	П3	0	0	0	4290	5277	3296
А4	1725	1035	1720	П4	-220	-37	3327	-1945	-1072	1607
Баланс	7146	7328	10569	Баланс	7146	7328	10569			

По результатам анализа ликвидности баланса, можно сделать вывод, что несмотря на то, что баланс организации не является абсолютно ликвидным он достаточно близок к этому и организация характеризуется высокой перспективной ликвидностью.

Оценка ликвидности будет не полный, если не провести коэффициентный анализ (таблица 6).

Таблица 6

Анализ коэффициентов ликвидности ООО «ПЛАТЭК» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Отклонение			Оптимальное значение
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	0,005	0,013	0,001	0,009	0,010	0,3
Коэффициент срочной ликвидности	0,154	0,138	0,767	-0,016	0,629	0,613	Более 0,8
Коэффициент текущей ликвидности	0,736	0,854	1,222	0,118	0,367	0,486	1,5-2

Все показатели ликвидности в целом за период исследования имеют позитивную динамику, что позволяет сделать вывод о улучшении ситуации к концу анализируемого периода.

Наиболее жесткий критерий ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий какую часть наиболее срочных обязательств организация в состоянии погасить на момент составления баланса на протяжении всего периода исследования имеет значение ниже норматива. Так в 2015 году организация могла погасить 0,4% краткосрочных обязательств за счет денежных средств и денежных эквивалентов, а к концу 2017 года коэффициент абсолютной ликвидности повышается на 0,01 пунктов до 0,013 пунктов, то есть организация в состоянии погасить уже 1,3% краткосрочных обязательств за счет имеющихся денежных средств. Сложившаяся ситуация заслуживает позитивной оценки так как однозначно указывает на повышение платежеспособности.

Положительной оценки заслуживает динамика коэффициента срочной ликвидности в целом за 2015-2017 г.г. на 0,613 пункта. Таким образом, в 2017 году организация за счет суммы абсолютно ликвидных и быстро реализуемых активов в состоянии погасить порядка 76,7% краткосрочные обязательства. В целом можно сделать вывод о значительном повышении платежеспособности организации.

Позитивной оценки заслуживает и стабильное увеличение коэффициента текущей ликвидности с 0,736 пунктов в 2015 году до 1,222 пунктов в 2017 году, то есть на 0,486 пунктов за период исследования. Необходимо отметить, что в 2017 году фактическое значение коэффициента текущей ликвидности превышает единицу, что указывает на превышение текущих активов над текущими пассивами и заслуживает положительной оценки.

При этом негативной оценки заслуживает тот факт, что все коэффициенты на протяжении всего периода исследования фактически имеют значения ниже рекомендуемых, что позволяет сделать вывод о недостаточной ликвидности и платежеспособности организации, но о ее повышении.

Далее проведем оценку абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «ПЛАТЭК» в 2015-2017 гг, результаты оформим в виде

аналитической таблицы 7.

Таблица 7

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ООО «ПЛАТЭК» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Отклонение (+,-)		
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Собственный капитал	-220	-37	3 327	183	3364	3547
Внеоборотные активы	1 725	1 035	1 720	-690	685	-5
Собственные оборотные средства	-1 945	-1 072	1 607	873	2679	3552
Долгосрочные заёмные средства	0	0	0	0	0	0
Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств	-1 945	-1 072	1 607	873	2679	3552
Краткосрочные заемные средства	167	1754	1654	1587	-100	1487
Наличие собственных оборотных средств и заемных средств	-1 778	682	3 261	2460	2579	5039
Запасы и затраты	4290	5277	3296	987	-1981	-994
Излишек (+) или недостаток (-)	-6 235	-6 349	-1 689	-114	4660	4546
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств	-6 235	-6 349	-1 689	-114	4660	4546
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных и заемных средств	-6 068	-4 595	-35	1473	4560	6033
Трёхкомпонентный показатель (S)	(0;0;0)	(0;0;0)	(0;0;0)	-	-	-

Как показывают данные расчетов, представленные в таблице 13, ситуация в организации с позиции финансовой устойчивости на протяжении всего периода исследования является абсолютно нестабильной.

Данные таблицы показывают, что на протяжении всего периода исследования организация характеризуется кризисным финансовым положением и для формирования запасов и затрат ей недостаточно нормальных источников их финансирования, в результате чего часть запасов и затрат формируется за счет наиболее срочной к погашению кредиторской заложенности.

При этом позитивно оценки заслуживает сокращение платежного недостатка по всем источникам формирования запасов и затрат, что при сохранении сложившиеся тенденцию позволит организации стабилизировать

финансовое состояние.

Анализ финансовой устойчивости будет не полным, если не оценить коэффициенты финансовой устойчивости, к которому и перейдем далее (таблица 8).

Таблица 8

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «ПЛАТЭК» в 2015-2017 г.г.

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Отклонение (+,-)		
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Коэффициент финансирования	-0,030	-0,005	0,459	0,025	0,464	0,489
Коэффициент автономии	-0,031	-0,005	0,315	0,026	0,320	0,346
Коэффициент финансовой зависимости	1,031	1,005	0,685	-0,026	-0,320	-0,346
Коэффициент финансовой устойчивости	-0,031	-0,005	0,315	0,026	0,320	0,346
Коэффициент финансового рычага	-33,482	-199,054	2,177	-165,572	201,231	35,659
Коэффициент маневренности собственного капитала	8,841	28,973	0,483	20,132	-28,490	-8,358
Коэффициент постоянного актива	-7,841	-27,973	0,517	-20,132	28,490	8,358
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	-0,359	-0,170	0,182	0,188	0,352	0,540
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	-0,453	-0,203	0,488	0,250	0,691	0,941
Коэффициент собственных оборотных средств в совокупных активах	-0,272	-0,146	0,152	0,126	0,298	0,424
Коэффициент инвестирования	-0,128	-0,036	1,934	0,092	1,970	2,062

Таким образом, по результатам проведенного анализа видно, что показатели демонстрируют позитивную тенденцию за период исследования.

Как показывают расчеты коэффициента финансирования, в 2015-2016 г.г. собственного капитала организация вообще не имела, начиная с 2017 года

собственный капитал организации имеет положительную величину, но все еще остается меньше заемного. При этом позитивной оценки заслуживает повышение показателя с отрицательной величины в 2015-2016 г.г. до 0,459 пунктов в 2017 году, то есть можно сделать повышении о снижении доли собственных средств. При этом, необходимо отметить, что фактическое значение указанного коэффициента ниже норматива.

Коэффициент автономии подтверждает этот вывод, поскольку показывает, что доля имущества сформированного за счет собственных средств стабильно повышает.

Коэффициент финансовой зависимости организации, показывает, что доля заемных источников в общей величине источников формирования имущества снижается, что положительно характеризует финансовую устойчивость организации.

В целом по результатам оценки коэффициентов финансовой устойчивости, можно подтвердить сделанные ранее выводы о наличии серьезных проблем в финансовом состоянии организации на протяжении 2015-2016 гг. и стабилизации ситуации к концу периода исследования.

Очень важным представляется провести анализ показателей деловой активности организации (таблица 9).

Таблица 9

Анализ показателей деловой активности ООО «ПЛАТЭК» в 2015-2017 гг

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение (+; -)		
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Оборачиваемость активов, раз	3,46	3,20	3,65	-0,254	0,448	0,193
Оборачиваемость запасов, раз	7,33	4,85	7,62	-2,487	2,776	0,290
Фондоотдача, руб	12,89	16,80	23,73	3,917	6,921	10,839
Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз	15,80	31,11	10,71	15,309	-20,396	-5,088
Время обращения дебиторской задолженности, дни	23,10	11,73	34,08	-11,371	22,346	10,975
Средний возраст запасов, дни	49,76	75,29	47,87	25,528	-27,417	-1,890
Операционный цикл, дни	72,87	87,02	81,95	14,157	-5,071	9,085
Оборачиваемость оборотного капитала, дни	4,73	3,96	4,32	-0,768	0,357	-0,411
Оборачиваемость собственного капитала, дни	-425,48	-180,47	19,87	245,016	200,334	445,351

Таким образом, по данным аналитической таблицы видно, что анализ деловой активности позволяет подтвердить сделанные ране выводы о повышении эффективности деятельности организации, а следовательно о улучшении финансового состояния в организации.

Оборачиваемость активов организации за анализируемый период в целом ускорилась на 0,193 оборота, с 3,46 оборотов в 2015 году до 3,65 оборота в 2017 году. В целом сложившаяся ситуация заслуживает положительной оценки, поскольку указывает на повышение эффективности использования общей величины имущества. Ускорение оборачиваемости активов явилось результатом опережающего темпа роста выручки по сравнению с темпом роста среднегодовой стоимости имущества.

Аналогичная ситуация наблюдается и по запасам оборачиваемость которых за период ускорилась почти на 0,29 раза, в результате чего средний возраст запасов составил в 2017 году 47,87 дней. То есть в 2015 году запасы организации оборачивались порядка 7,33 раза за год, то есть приблизительно каждые 49,76 дней, а в 2017 году уже 7,62 раза, то есть порядка одного раза в 47,87 день.

Фондоотдача за анализируемый период имеет тенденцию к повышению с 3,917 руб/руб до 10,839 руб/руб, что указывает на повышение эффективности использования основного капитала организации, и, является результатом стабильного снижения среднегодовой стоимости основных средств на фоне роста выручки.

Негативной оценки заслуживает замедление оборачиваемости дебиторской задолженности с 15,80 оборотов в 2015 году до 10,71 оборот в 2017 году. В целом по результатам оценки оборачиваемости дебиторской задолженности можно сделать вывод о низкой эффективности работы руководства организации в работе с дебиторами, что подтверждает сделанные ранее выводы.

На заключительном этапе дадим оценку показателям рентабельности

ООО «ПЛАТЭК» за 2015-2017 гг. (таблица 10).

Таблица 10

Анализ рентабельности ООО «ПЛАТЭК» за 2015-2017 гг., %

Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное отклонение (+; -)		
				2016 к 2015	2017 к 2016	2017 к 2015
Рентабельность продаж	0,443	2,755	12,261	2,313	9,505	11,818
Чистая рентабельность	0,445	2,834	13,974	2,389	11,140	13,529
Экономическая рентабельность	-0,975	5,817	39,593	6,793	33,776	40,569
Рентабельность собственного капитала	563,333	-142,412	195,380	-705,746	337,792	-367,953
Рентабельность перманентного капитала	563,333	-142,412	195,380	-705,746	337,792	-367,953
Рентабельность заемного капитала	-4,542	2,485	44,006	7,027	41,522	48,549

Как видно из расчетов практически все показатели рентабельности имеют позитивную динамику, что указывает на повышение эффективности использования ресурсов и эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации.

Как видно из расчетов рентабельность продаж в организации повышается с 0,443% в 2015 году до 12,261% в 2017 году, то есть на 11,808%, то есть с каждого рубля выручки в 2017 году организация получила 12,261 копейки прибыли от продаж, что на 11,818 копеек больше, чем организация получала в 2015 году. Сложившаяся ситуация является результатом опережающего темпа роста прибыли от продаж по сравнению с темпом роста выручки и подтверждает сделанный ранее вывод о повышении эффективности основной деятельности организации.

Экономическая рентабельность организации, характеризующая эффективность использования имущества, также повышается и составляет в 2017 году 39,593%, что на 40,569% больше чем в 2015 году, когда она составляла убыточность в 0,975%. Сложившаяся ситуация является результатом опережающего темпа роста чистой прибыли по сравнению с темпом роста среднегодовой стоимости имущества и указывает на повышение эффективности использования имущества.

В целом, резюмируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что прибыльность деятельности организации повышается при одновременном повышении ее эффективности. По результатам проведенного анализа можно говорить о неустойчивом финансовом состоянии ООО «ПЛАТЭК» на протяжении всего периода исследования, но о существенном улучшении к концу 2017 года.

2.3. Процесс управления сбытовой деятельностью на предприятии

Рассмотрим компоненты внешней среды и их компонентов (факторы окружающей среды).

Экономический фактор. В целом экономическая ситуация в стране остается достаточно стабильной и стабильной. Этому способствуют усилия президента и правительства, а также активизация деловой активности населения, полностью адаптированная к условиям рыночной экономики.

Валютный ставка. Некоторые иностранные поставщики работают с евро, а некоторые - с долларом. Постоянное укрепление этих валют по отношению к российскому рублю ведет к росту стоимости товаров, купленных в рублях, и увеличению цен на продукцию. В связи с тем, что изученная компания торгует преимущественно импортными товарами, укрепление курса евро и доллара отрицательно сказывается на его деятельности и делает необходимым поиск наиболее подходящей цены, которая способствовала бы небольшому снижению спроса и поддержанию прибыли на том же уровне.

Инфляция. Несмотря на значительное замедление темпов инфляции в последние годы, наблюдался небольшой рост цен. Поэтому увеличение стоимости затрат приводит к увеличению цен на товары.

Рост доходов и сбережений. Этот фактор может оказать значительное влияние на деятельность изучаемого предприятия. Покупка товаров требует денег. Соответственно, с увеличением уровня доходов населения могут возникнуть дополнительные требования для покупки продуктов, что приведет к

увеличению спроса.

Рост экономики как государства в целом, так и отдельных регионов страны создает благоприятные условия для функционирования предприятия и укрепления его позиций на рынке, а также увеличивает возможности выхода на новые рынки.

С другой стороны, рост тарифов на сырье, транспорт, топливо и электроэнергию, увеличение арендной платы - все это ведет к повышению цен на продукцию, тем самым снижая конкурентные преимущества предприятия.

Политический фактор. В целом политическая ситуация в стране довольно стабильна. Однако на внутренний рынок и деятельность предприятия постоянно влияют политические события и решения, а руководство организации должно следить за изменениями законодательства не только федерального значения, но и местными органами власти, на территории которых оно функционирует.

Самым неблагоприятным воздействием на фирму является такой фактор, как коррупция власти. Несмотря на многочисленные попытки борьбы с различными государственными ведомствами с коррупцией, ее влияние на деловую активность остается весьма заметным, главным образом со стороны чиновников системы лицензирования.

А так как деятельность ООО «ПЛАТЭК» напрямую связана с розничным и розничным сектором, продажа которого, помимо прочего, импортируется, влияние этого фактора нельзя игнорировать.

В целом влияние политического фактора на деятельность ООО «ПЛАТЭК» в настоящее время находится на среднем уровне. Совершенствование законодательной системы, рост правовой защиты предпринимателей, благоприятная таможенная политика - все это оказывает положительное влияние на ее деятельность, но вы должны внимательно следить за тенденциями во всех политических факторах внешней среды, включая коррупцию власти.

Правовой фактор. В связи с тем, что законодательство постоянно

меняется и дополняется, необходимо следить за изменениями во всех законодательных актах, касающихся бизнеса, в частности, налогового, трудового, гражданского кодекса и других законодательных актов.

В целом, юридическая ситуация не оказывает сильного влияния на деятельность предприятия. Тем не менее, важно следить за изменениями в законодательстве, как общего правового, так и отраслевого значения, что каким-то образом может повлиять на его деятельность.

Технологический фактор. Этот фактор очень важен, как для повседневной деятельности предприятия, так и для его развития. Анализ технологической внешней среды показывает непрерывное совершенствование технологий производства, разработку совершенно новых технологий пошива, компьютерных технологий в области проектирования, что означает улучшение качества этих продуктов и расширение ассортимента продукции. Все это позволяет вам более полно удовлетворять потребности клиентов и реализовывать любые дизайнерские идеи. Поэтому руководство ООО «ПЛАТЭК» должно постоянно контролировать все рыночные инновации, связанные с его бизнесом.

Социально-демографический фактор. Эти факторы не оказывают прямого воздействия на предприятия, но изменения его компонентов могут косвенно влиять на формирование спроса на предлагаемые товары.

Природные и климатические факторы. В настоящее время из-за значительного загрязнения окружающей среды и роста общественного движения в целях защиты окружающей среды усиливается влияние природных факторов на деятельность организации.

Что касается климатического фактора, это влияет на формирование спроса на продукт, который изученная компания предлагает для продажи. В сочетании с этим фактором некоторые товары приобретают свойство сезонности.

На основании изложенного, проведем PEST-анализ деятельности ООО «ПЛАТЭК» (таблица 11).

Таблица 11

PEST-анализ ООО «ПЛАТЭК»

№	Факторы среды	Знак влияния	Кач. оценка	Балльная оценка	Вес	Важность	Критический сц
						Балл/ Вес	
	Экономические						
1	увеличение темпов инфляции	-	Значит.	7	0,06	-0,42	Поиск новых источни пополнения оборотны
2	увеличение цен на продукцию	-	Значит.	7	0,05	-0,35	1. Указывать в догово минимальный порог ц 2. Стремиться заключ в рублях
3	Рост общей производительности труда	+	Значит.	7	0,08	0,56	Увеличение объемов
4	Рост ВВП	+	Слабое	4	0,12	0,48	Повышение важности государственной сфер
5	Повышение заработной платы	+	Слабое	4	0,08	0,32	1. Расширение сети кл 2. Увеличение объемо
	Политико-правовые						
6	Общая стабилизация политической обстановки в стране	+	Сильное	8	0,19	1,52	Снижение зависимост экономики и федерал бюджета от внешнеэкономическо конъюнктуры
7	Принятие новых законов	-	Оч. слабое	1	0,04	-0,04	Перемены в политике
8	Влияние со стороны местного управления	-	Слабое	4	0,05	-0,20	Проведение своевремен переговоров и выраб системы информиров изменениях
	Социально-культурные						
9	Увеличение уровня средней заработной платы	+	Значит.	7	0,09	0,63	Привлечение более квалифицированных
10	Уменьшение среднегодовой численности населения	-	Значит.	5	0,05	-0,25	Повышение тарифов услуги
	Научно-технические						
11	Появление новых информационных систем в управлении предприятием	+	Слабое	6	0,06	0,36	Своевременная инфор систем управления
	угроза снижения						Мониторинг состояни

Согласно результатам этой таблицы, можно видеть, что факторы, окружающие окружающую среду, оказывают сильное негативное влияние на компанию ООО «ПЛАТЭК», представляющую большую угрозу.

Позитивное влияние на эту организацию в основном оказывают только факторы макросреды.

Значение показателей PEST-анализа представлено на рисунке 2.

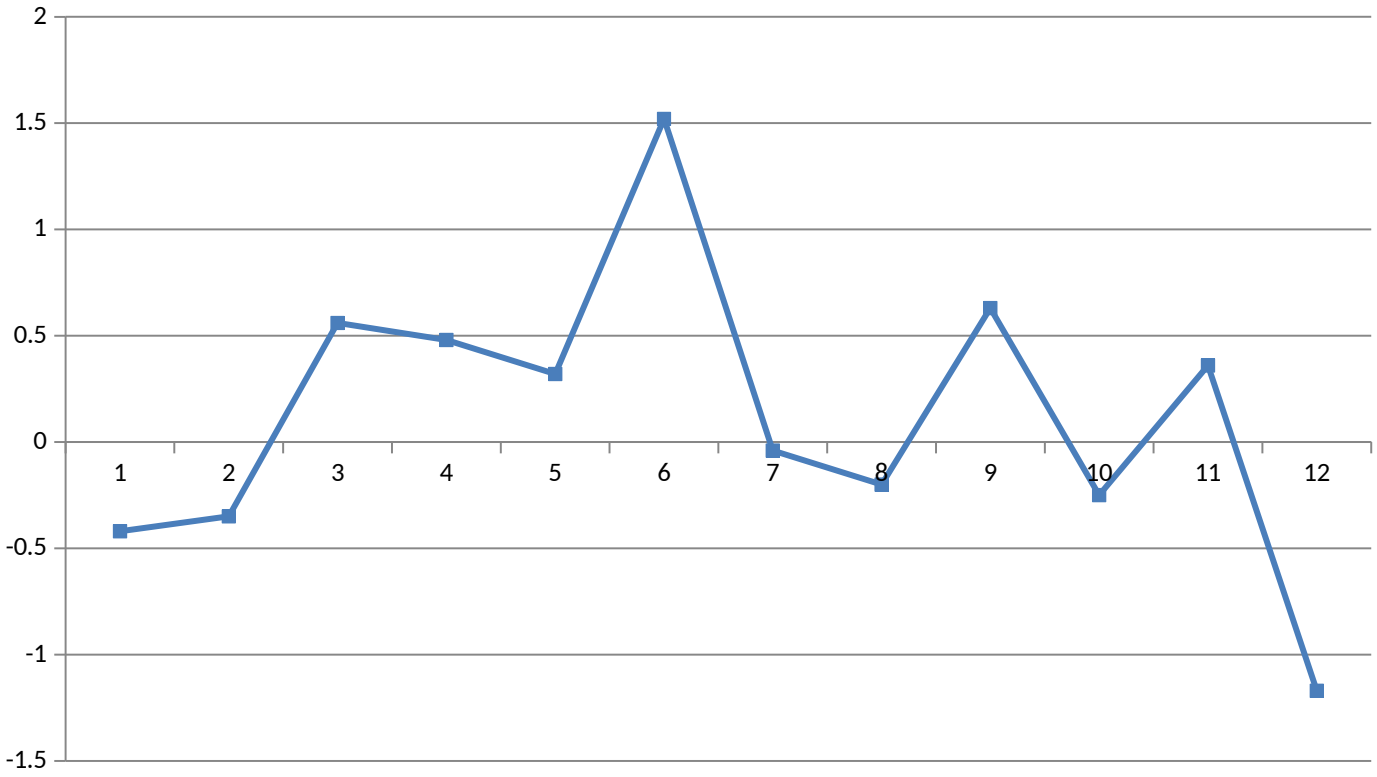


Рис. 2. Значимость факторов PEST-анализа

Большая площадь лежит над осью ох, что означает, что ООО «ПЛАТЭК» находится в положительной внешней среде, что дает возможность для дальнейшего развития и функционирования предприятия.

Функционирование любого хозяйствующего субъекта сегодня происходит в жесткой конкурентной среде.

Мы проанализируем конкурентную среду с точки зрения потребительских показателей. Эти показатели включают в себя: цена, качество, ассортимент.

Для того, чтобы оценить уровень конкурентоспособности ООО

«ПЛАТЭК», необходимо проанализировать результаты, полученные им и его конкурентами (таблица 12).

Таблица 12

Основные показатели конкурентоспособности

Показатели	ООО «ПЛАТЭК»	ООО «Полином»	ООО «ТКО»	О «Ко
цена	7	9	8	
качество	8	10	6	

На основании таблицы построим матрицу конкурентоспособности (рисунок 3).

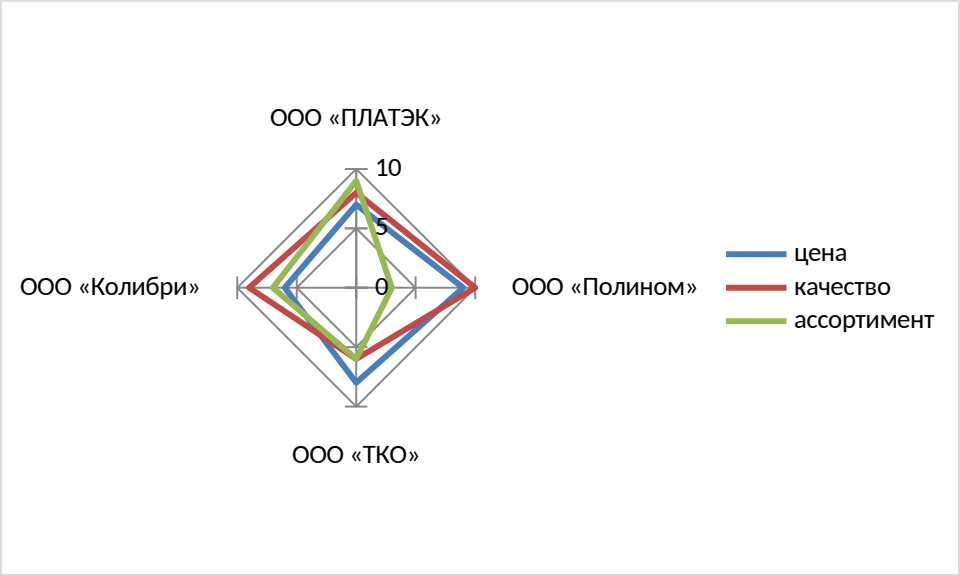


Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности ООО «ПЛАТЭК»

По результатам оценки конкурентоспособности можно сказать, что товары, реализуемые в ООО «ПЛАТЕК», достаточно конкурентоспособны на этом рынке. Основными конкурентами являются ООО «Полином» и ООО «Колибри», которые получили на 2 балла меньше. Участники рынка традиционно уделяют большое внимание цене и качеству реализуемой продукции.

Для повышения конкурентоспособности необходимо по мере расширения предприятия расширять ассортимент реализуемой продукции, а также перечень предоставляемых услуг. Это будет способствовать дальнейшему привлечению

новых клиентов, укреплению конкурентоспособности предприятия.

Ни одна компания не получила максимальный рейтинг по любому показателю. Это означает, что ООО «ПЛАТЭК», прилагая соответствующие усилия для улучшения анализируемых показателей относительно своего продукта, может занять выгодные конкурентные позиции, увеличить долю рынка, а, следовательно, и свою прибыль, что, в конечном счете, является основной целью деятельности всех торговых предприятий.

Покупатели.

Сегментирование покупателей ООО «ПЛАТЭК» представлено на рисунке 4.

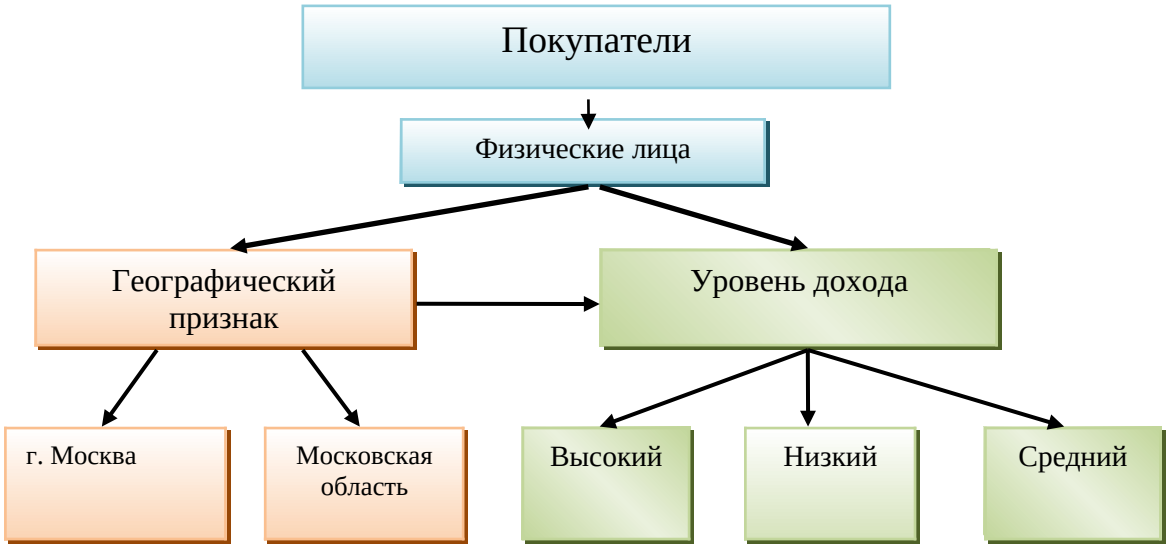


Рис. 4. Сегментирование покупателей ООО «ПЛАТЭК»

Компания стремится завоевать своих клиентов, установив разумную цену и высокое качество продукции. Продукция ООО «ПЛАТЭК» реализуется в пределах Московской области.

С точки зрения доходов можно выделить следующие сегменты: потребители с низким, средним и высоким доходами.

Поставщики и партнеры.

На предприятии существует определенная, регламентируемая правилами система критериев отбора поставщиков и партнеров, среди которых

выделяются: качество продукции, цена, надежность поставщика, качество обслуживания, гибкие условия оплаты и другие.

Когда происходит получение товара от поставщиков, то он проходит

Товары, полученные от поставщиков, проходят процедуру входной проверки, если они соответствуют специфике поставки и соответствуют сертификатам качества. В то же время процесс получения и проверки качества поставляемых товаров является обязательным в системе управления закупками.

Поскольку торговое предприятие ООО «ПЛАТЭК» само по себе довольно мало и занимает незначительную долю рынка, оно уязвимо для сильного конкурентного давления. Поэтому ООО «ПЛАТЭК» необходимо принять определенные меры для повышения своих конкурентных преимуществ и укрепления рынка.

В соответствии с организационной структурой предприятия (см. рисунок 1), ООО «ПЛАТЭК» имеет отдел снабжения и сбыта, возглавляемый коммерческим директором.

В ООО «ПЛАТЭК» отдел снабжения и сбыта осуществляет следующие виды деятельности:

- работа с поставщиками;
- работа со сложившимся кругом покупателей;
- работа с посредниками на зарубежном рынке;
- поиск новых покупателей на внутреннем рынке;
- изучение цен предприятий-конкурентов на аналогичную продукцию.

Общая цель этой службы - достижение главной цели предприятия - увеличение объемов продаж. То есть его деятельность направлена на продажу как можно большего количества товаров.

Целью политики сбыта ООО «ПЛАТЭК» является организация оптимальной сети продаж для эффективных продаж товаров, включая определение маршрутов дистрибуции, организацию системы поставок, транспортировку, доставку и погрузку, вопросы логистики, обеспечение эффективности дистрибуции и так далее.

Формирование сбытовой политики ООО «ПЛАТЭК» основано на использовании маркетинговой комбинации «довести товар до потребителя», которая характеризует деятельность компании, направленную на то, чтобы сделать товары доступными для целевых потребителей. Основным элементом этого маркетингового комплекса является выбор оптимальной схемы доставки товаров от производителя до потребителя, ее физическая реализация, называемая физическим распределением или распределением товаров (организация транспортировки, хранения, обработка грузов), а также в качестве послепродажного (сервисного) обслуживания.

Поскольку деятельность по продажам является основной для предприятия, практически все управленческие работники связаны с системой сбыта продукции. Функциональные обязанности управленческого персонала при реализации представлены в таблице 13.

Директор определяет объем, ритм и структуру закупок. В этом ему помогает начальник отдела снабжения и сбыта.

Директор и руководитель отдела снабжения и сбыта также участвуют в ценообразовании. В целом, эти две должности являются наиболее ответственными и важными в работе этого предприятия. Директор определяет общее направление деятельности предприятия, изучает ситуацию на рынке, занимается связями с общественностью и рекламой. От его способностей и умений зависит финансовое состояние предприятия и благосостояние работников.

Руководитель отдела выбирает поставщиков, определяет уровень наценки, управляет запасами. Многое зависит от него.

Таким образом, организация поставок и продажи товаров осуществляется в ООО «ПЛАТЭК» отделом снабжения и сбыта предприятия. Он выявляет возможности продавать новые виды товаров, ведет учет и регулярно проверяет конкретных поставщиков, выявляет и регистрирует производителей товаров, которые еще не вступили в договорные отношения с компанией, готовит предложения по увеличению поставок необходимых товаров, расширению

ассортимента, улучшению качества продукции.

Таблица 13

Функциональные обязанности управленческого персонала ООО «ПЛАТЭК» в области сбыта

Управленческий персонал	Выполняемые функции	Основные функциональные управленческого персонала
Директор	Администри-рование, реализационная, снабженческая	1. Разработка новых направлений деятельно 2. Предоставление экономической самост подразделениям предприятия 3. Анализ рентабельности, соотношени качества 4. Расширение географии реализации 5. Поиск надежного поставщика н компонентов
Бухгалтер	Финансово-ценовая	1. Снижение производственных запасов 2. Экономия по статьям себестоимости 3. Установление цены ниже цены конкурен 4. Установление умеренной и социально зарплаты 5. Управление сроками платежей
Отдел	Производственно	1. Маневрирование объемами реализации т

Следует отметить, что структура предприятия должна быть ориентирована на маркетинг, с учетом требований покупателей, ориентации на потребителя. Однако отдел маркетинга на предприятии отсутствует. Частично функции маркетинга распределены между сотрудниками предприятия.

В процессе реализации продукции ООО «ПЛАТЭК» участвуют следующие типы посредников (рисунок 5):

Из рисунка 5 видно, что ООО «ПЛАТЭК» ориентируется на оптовые продажи и больший объем продаж (83 %) обеспечивает канал второго уровня, канал первого уровня обеспечивает продаж на 17%.

Рис. 5. Каналы распределения продукции ООО «ПЛАТЭК»

Таким образом, ООО «ПЛАТЭК» использует как прямой, так и косвенный сбыт.

Отличительной чертой канала прямых продаж является возможность для ООО «ПЛАТЭК» контролировать маршрут производства продукции до конечного потребителя, а также условия его реализации. С позиции ООО «ПЛАТЭК» преимущество этой формы реализации заключается в ее праве на максимальную сумму прибыли, которую можно получить от продажи товаров, хотя компания несет серьезные непроизводственные расходы. Коммерческая выгода от канала прямых продаж расширяет возможности прямого изучения рынка своей продукции, поддерживает тесные связи с потребителями, проводит исследования для улучшения качества товаров и влияет на скорость продаж, чтобы снизить дополнительные требования к оборотному капиталу.

Основным фактором успеха ООО «ПЛАТЭК» являются хорошие межличностные отношения между компанией и ее партнерами.

Компания высоко ценит отношения с поставщиками: договариваясь о

низких ценах, оптимизируя затраты, ООО «ПЛАТЭК» гарантирует своим поставщикам высокий товарооборот и устойчивый рост прибыли.

В ООО «ПЛАТЭК» разработаны и утверждены условия отбора подрядчиков для заключения договоров поставки. Поставщики должны соответствовать всем экономически и технологически обоснованным критериям.

Оптово-торговая компания ООО "ПЛАТЭК" имеет собственный склад. Процесс учета запасов при организации продаж в торговой компании можно разделить на три подпроцесса:

- на этапе учета поступлений товара вводятся данные обо всех товарах, поступивших на склад торговой компании. Сюда входят данные счета, а именно, когда, от кого была произведена доставка, номер документа, дата и время доставки и т. д .;

- на этапе учета выдачи товаров фиксируется факт выдачи и списывается количество товаров с указанием даты, времени выдачи, количества и другой информации;

- на третьем этапе рассчитываются показатели, например, периодичность заказа товара, среднее время доставки товара. На основании этих данных и данных о получении и доставке товара рассчитывается минимальный остаток, при достижении которого товары должны быть заказаны.

Сведем оценку складского учета ООО «ПЛАТЭК» в таблицу 14.

Не умаляя важности и значимости всех блоков в процессе организации продаж, следует отметить, что складирование и складской учет являются одним из связующих процессов управления сбытом продукции. Анализ оценки складского учета позволил отметить, что большинство проблем лежит в плоскости информатизации и автоматизации работы склада.

Таблица 8

Оценка организации складского учета ООО «ПЛАТЭК»

№ п/п	Наименование показателя	Фактическая оценка показателя	Требуема показател
1	Время обновления информации о запасах на складе	4 часа	10 мин.
2	Время учета новой единицы товара	5 мин.	20 сек.
3	Время поиска товара для выдачи	10 мин.	3 мин.
4	Время подготовки консолидированного отчета о поступлениях/ выдачах	8 часов	10 мин.
5	Время сверки остатков	8 часов	30 мин.
6	Среднее время комплектации и выдачи заказа	30 мин.	10 мин.
7	Средняя стоимость одной складской операции	400 руб.	150 руб.

Предприятие имеет неавтоматизированную систему складского учета (рисунок 6).



Рис. 6. Существующая (неавтоматизированная) система складского учета

Когда на складе отсутствует автоматизированная система контроля за движением и размещением запасов, начальнику склада приходится сталкиваться с целым рядом проблем.

Функцию «автоматизированной системы» в ООО «ПЛАТЭК» берет на себя начальник склада и персонал склада, пусть даже имеющие высокую квалификацию, подготовка к началу работ и само их выполнение занимает в десятки и сотни раз больше времени. А поскольку количество задач на движение товарного запаса на складе за день может исчисляться сотнями, то

промедление ведет за собой серьезные издержки для компании, поскольку она не может оперативно обработать большой пакет клиентских заказов. Конкурентная способность компании неизбежно снижается, так как затраты на персонал в конечном итоге сказываются на себестоимости продаваемого товара.

Использование различных методов стимулирования сферы торговли способствует повышению заинтересованности клиентов в установлении контактов с ООО «ПЛАТЭК», поддержании стабильных партнерских отношений с существующими клиентами, что в конечном итоге приводит к расширению рынков сбыта и росту продаж.

Цели стимулирования и продвижения продаж можно разделить на 2 области: стимулирование спроса и улучшение имиджа компании в глазах различных социальных групп.

Рассмотрим затраты на рекламу ООО «ПЛАТЭК» (рисунок 7).

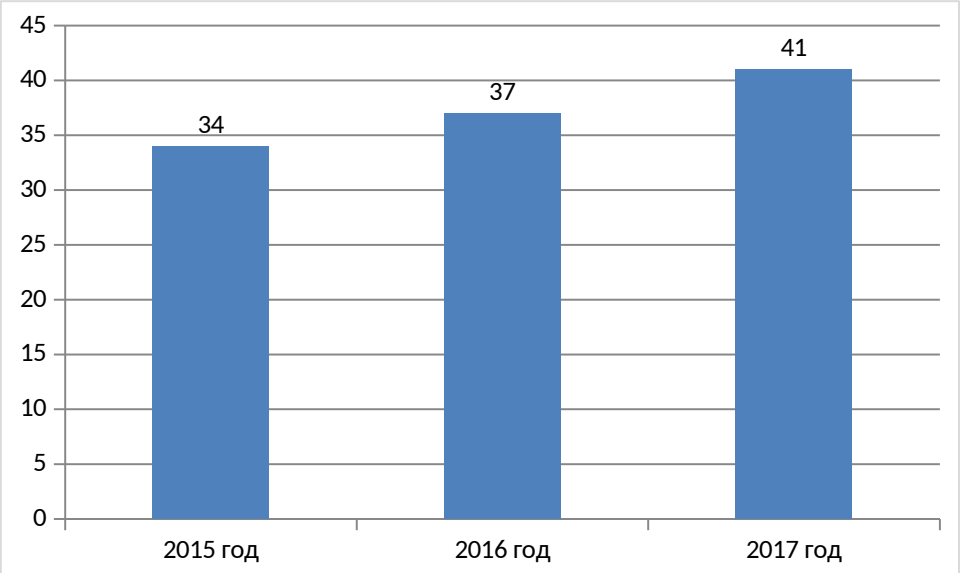


Рис. 7. Затраты на рекламу ООО «ПЛАТЭК» в 2015-2017 г.г.

Из представленных данных видно, что расходы на рекламу возросли с 34 тыс.руб. в 2015 году до 41 тыс.руб. в 2017 году. Несмотря на рост, можно сделать вывод, что эффективность рекламы деятельности ООО «ПЛАТЭК» низкая. Рекламе и продвижению продукции уделяется недостаточно внимания.

В целом можно сделать вывод, что ООО «ПЛАТЭК» использует как

прямые, так и косвенные продажи: прямые - прямые продажи продуктов компании конкретному потребителю; косвенный - использование независимых посредников в канале распространения.

Однако в современных условиях маркетинговая политика предприятия неэффективна и нуждается в совершенствовании.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Целью политики сбыта ООО «ПЛАТЭК» является организация оптимальной сети продаж для эффективных продаж товаров, включая определение маршрутов дистрибуции, организацию системы поставок, транспортировку, доставку и погрузку, вопросы логистики, обеспечение эффективности дистрибуции и так далее.

По результатам оценки конкурентоспособности можно сказать, что товары, реализуемые в ООО «ПЛАТЕК», достаточно конкурентоспособны на этом рынке. Основными конкурентами являются ООО «Полином» и ООО «Колибри», которые получили на 2 балла меньше. Участники рынка традиционно уделяют большое внимание цене и качеству реализуемой продукции.

Предприятие стремится завоевать своих покупателей с помощью установления приемлемой цены и высокого качества продукции. Товары ООО «ПЛАТЭК» реализуются в пределах Московской области.

По уровню дохода можно выделить следующие сегменты: с низким уровнем дохода, со средним уровнем дохода и потребители с высоким доходом.

ООО «ПЛАТЭК» использует как прямые, так и косвенные продажи: прямые - прямые продажи продуктов компании конкретному потребителю; косвенный - использование независимых посредников в канале распространения.

Расходы на рекламу предприятия возросли с 12 тыс.руб. в 2015 году до 37 тыс.руб. в 2017 году. Несмотря на рост, можно сделать вывод, что эффективность рекламы деятельности ООО «ПЛАТЭК» низкая. Рекламе и продвижению продукции уделяется недостаточно внимания.

ГЛАВА 3. Совершенствование процесса управления сбытовой деятельностью на предприятии ООО «ПЛАТЭК»

3.1. Основные направления повышения эффективности сбытовой деятельности предприятии

Как было определено ранее, ООО «ПЛАТЭК» высоко ценит отношения с поставщиками: договариваясь о низких ценах, за счет оптимизации затрат, ООО «ПЛАТЭК» гарантирует своим поставщикам высокий оборот продукции и устойчивый рост прибыли. Однако был выявлен существенный недостаток в работе с поставщиками – отсутствие регламента – процесса, а также не разработаны и не утверждены условия отбора контрагентов для заключения договоров поставки.

Ответственным за внедрение регламента проверки контрагентов будет начальник отдела продаж – коммерческий директор.

Соответственно, в рамках выпускной квалификационной работы разработан данный Регламент (Приложение 5).

Регламент проверки контрагентов (далее Регламент) включает следующие разделы:

1. Введение.
2. Принципы отбора Поставщиков, действующие в организации.
3. Процедура выбора Поставщиков, порядок работы с коммерческими предложениями.
4. Критерии и условия выбора Поставщиков.
5. Требования к качеству, маркировке и упаковке товаров, предлагаемых поставщиком.
6. Начало работы по договору.
7. Контакты и ссылки.

Данный Регламент описывает основные принципы отбора Поставщиков и

порядок взаимодействия с выбранными Поставщиками товаров, таким образом, описание основных алгоритмов совместных действий на различных этапах сотрудничества упрощает взаимодействие с Поставщиками.

Согласно Регламента, принципами отбора поставщиков в организации являются:

1. Единые стандарты. Организация осуществляет отбор Поставщиков на основании единых критериев, сформированных исходя из целей экономической эффективности. Не допускается отказ от заключения договора поставки по основаниям, не предусмотренным законодательством РФ и настоящей Политикой.

2. Прозрачность и открытость. Организация обеспечивает предполагаемым и действующим Поставщикам доступ к информации о принципах выбора Поставщика, к проекту договора поставки, а также к другой существенной для сотрудничества информации.

3. Конфиденциальность. Руководствуясь принципами прозрачности и открытости во взаимоотношениях с Поставщиками, Организация признает право Поставщика на коммерческую тайну и конфиденциальность предоставленной им информации.

4. Эффективность. Организация стремится реализовывать через свою торговую сеть качественные товары по экономически обоснованным ценам путем отбора наиболее выгодных условий сотрудничества с Поставщиками. Организация прилагает все усилия, чтобы оптимизировать издержки на этапах поставки товаров от производителя до покупателя.

5. Разумная предусмотрительность. В пределах возможного Организация осуществляет проверку Поставщиков, товаров на предмет добросовестности Поставщиков и соблюдения ими и производителями товаров требований законодательства Российской Федерации, Таможенного союза и пр. При этом при выборе контрагента предпочтение отдается тем Поставщикам, которые осуществляют торговую деятельность достаточно длительное время и зарекомендовали себя на рынке как надежные партнеры, ориентированные на

долгосрочное сотрудничество с покупателями.

В Регламенте определена процедура выбора поставщиков, порядок работы с коммерческими предложениями:

1. Потребности в закупках товаров определяются на основании ассортиментной матрицы, которая разрабатывается ответственными сотрудниками Организации.

2. Существует два основных способа определения Поставщика:

2.1 Компания самостоятельно осуществляет поиск потенциальных Поставщиков, поставляющих необходимые товары, в следующих случаях:

- Если товары не представлены в продаже Организации, но потребность в них существует, либо представлены, но требуется увеличение объемов поставляемых товаров, в том числе в связи с открытием новых торговых объектов, либо замещение его другими товарами в связи с выявлением нарушений, предъявляемых к товарам, либо неисполнением или ненадлежащим исполнением другими Поставщиками обязательств по договору поставки.

- Возникновения у Компании потребности в поиске потенциальных поставщиков в иных случаях. При этом Компания производит подбор Поставщиков либо путем поиска в открытых источниках или в базе коммерческих предложений, поступающих в Компанию.

2.2. Поставщик инициирует сотрудничество с Организацией через отправку коммерческого предложения.

3. Поставщики могут отправить коммерческое предложение.

Таким образом, первым мероприятием по совершенствованию управления сбытовой деятельности предприятия является внедрение регламента работы с поставщиками. Необходимо отметить, что внедрение регламента в работу ООО «ПЛАТЭК» позволить повысить производительность труда работников организации.

Торговое предприятие ООО «ПЛАТЭК», которое имеет собственный склад, а не пользуется наемным складом, сталкивается с рядом логистических проблем, как стратегического, так и оперативного характера. Грамотно

сформированный склад позволяет оптимизировать затраты логистической системы. Следовательно, правильное применение возможностей складской логистики дает возможность оптимизировать работу предприятия.

На сегодняшний день склад компании не имеет системы автоматизации склада. На рисунке 14 показана существующую модель работы складского учета.

Важнейшим направлением совершенствования работы склада ООО «ПЛАТЭК» является внедрение в практику деятельности современных информационных технологий.

WMS-система (Warehouse Management System) – это программное обеспечение, предназначенное для автоматизации управления процессами склада и работы складского комплекса в целом. Функционал WMS позволяет пользователям централизованно, под управлением программного обеспечения, с применением рабочих станций и радиотерминалов выполнять складские операции. Эксплуатация склада с внедренной WMS-системой осуществляется просто и эффективно, позволяя свести к минимуму потери при выполнении складских операций. Реальные преимущества компания (логистический оператор) получает при обслуживании клиентов. Точная информация о местоположении товара, возможность быстрой сборки необходимого товара в нужном количестве предоставляет компании выгодные преимущества, выраженные в доставке заказов в установленные сроки, без задержек, что в итоге формирует высокую лояльность ваших клиентов.

WMS-система применяется для автоматизации работы склада, что обеспечивает управление бизнес-процессами и контроль выполнения складских операций (приемка, перемещение, хранение, комплектация, отгрузка, и т.д.), WMS интегрируется с учетными программами предприятия, обеспечивает полную прозрачность данных в цепочке поставок всей компании.

WMS система управления складом Logistics Vision Suite, представляемая «АНТ Технолоджис», обладает гибким функционалом, имеет неоспоримые конкурентные преимущества, выражаемые в возможности быстрой адаптации

под текущие и новые требования склада. Адаптивность и широта настроек позволяет владельцу постепенно создать свою собственную логистическую систему, отражающую индивидуальные потребности для управления логистическим бизнесом. WMS программа необходима компаниям с интенсивными процессами товарооборота.

Система WMS управляет работой склада по предварительно настроенным бизнес-процессам, выполнение которых является обязательным условием при выполнении всех операций, в том числе при приемке товара. Процесс приемки товара может быть настроен под требования пользователей системы, но основная задача WMS-системы обеспечить приемку товара с минимальными ошибками, экономя при этом время при выполнении операции.

WMS система для склада ведет учет товара, предоставляет пользователям актуальную информацию о его количестве, позволяет минимизировать затаривание склада ненужными остатками. Экономия складского пространства и бесперебойная работа склада достигается за счет оптимального распределения и хранения запасов.

Система WMS позволяет пользователям моделировать эффективные схемы хранения различных товаров, учитывающие их характеристики, например, такие как, вес товара или его спрос (скорость оборачиваемости товарных запасов). Это позволяет организовать процесс хранения таким образом, что более востребованные или тяжелые товары будут располагаться ближе к зоне отгрузке или товар, отгружаемый вместе, будет храниться рядом друг с другом, за счет чего времени для его обработки потребуется меньше. Учет многочисленных факторов хранения обеспечивает эффективную работу склада.

Централизованное управление складом посредством складской системы WMS сокращается необходимость в большом количестве персонала. Оптимизация рабочего фонда становиться возможной, в том числе, за счет сокращения частоты инвентаризации товара. WMS программа позволяет производить инвентаризацию товара без вмешательства в повседневную работу

склада. Сокращение расходов на оплату труда позволяет снизить текущие (операционные) расходы на содержание склада и повысить эффективность работы всего предприятия. Измерение ключевых показателей эффективности работы склада (KPI склада) повышает эффективность работы, позволяет измерять показатели эффективности, проверять выполнение и результативность работы, формировать форму отчетности, настраивать систему мотивации и нормы оплаты труда.

WMS-система позволяет автоматизировать большинство процессов склада, устраняя необходимость ведения бумажного документооборота, требующего значительных ресурсов. Предоставляет всем пользователям общий доступ к базе данных, обеспечивает работников необходимой информацией для быстрой и качественной работы.

WMS-система обеспечивает качественную сборку заказов, это означает, что процесс сборки будет выполнен по складским стандартам, методам FIFO, FEFO, FPFO и LIFO. WMS обеспечит, чтобы правильно собранный заказ был доставлен по верному адресу в нужное время.

WMS-система повышает качество обслуживания клиентов за счет быстрой и безошибочной обработки заказов поклажедателей и своевременной доставки. Высокое качество обслуживания повышает конкурентоспособность компании, позволяет формировать лояльность текущих заказчиков и привлекать новых клиентов.

Программа WMS предлагает отслеживать товар по различным характеристикам: серийные номера, сроки годности, товарные коды и т.п. Вопросы по возвратам и условиям гарантии качества товара быстро решаются путем возможности отслеживания каналов поставок.

Лучшие системы управления складом WMS (Warehouse Management Systems), в число которых входит Logistics Vision Suite, позволяют так же просто использовать базы данных, как и Microsoft SQL, что обеспечивает возможность формирования отчетов даже в стандартных версиях решений. Но WMS-системы обладают преимуществом, они позволяют менять способы

представления данных. На основании имеющейся информации можно формировать различные отчеты:

- эффективность использования складских площадей
- необходимость увеличения или сокращения складских площадей
- работоспособность каждого работника склада
- оптимизация количества персонала
- анализ финансовых затрат на основании данных об объеме хранения и количества выполненных операций
- и др.

На рынке представлены различные типы WMS-систем, есть простые коробочные решения, а есть сложные комплексные системы, подходящие для крупных складов. Система управления складом WMS Logistics Vision Suite относится к классу комплексных информационных систем, с полным набором функций и возможностью значительной модификации комплекса выполняемых задач в соответствии со спецификой и потребностями компании.

Ответственным за внедрение модели складского учета в ООО «ПЛАТЭК» будет коммерческий директор, исполнителем – начальник склада.

Для внедрения системы на предприятие будет приглашена одна из ведущих компаний в городе «СЕВКО», которая предлагает самое эффективное и гибкое решение в области автоматизации складской логистики. Выбор компании определится из трёх ведущих фирм в городе. Решение принимается исходя из сроков, опыта работы, оптимальности цены и качества (таблица 15). Исходя из данных таблицы, выбор остановился на компании «СЕВКО».

Таблица 15

Компании, предоставляющие услуги автоматизации складского учета

Компания	Опыт работы на рынке, лет	Стоимость внедрения технологии, руб.	Срок внедрения технологии
«СЕВКО»	15 лет	150000 тыс. руб.	До 10 дней
«RSBalance»	5 лет	170000 тыс. руб.	14 дней
«Первый бит – 1С»	19 лет	205000 тыс. руб.	От 14 до 21 дня

В данной компании представлены ряд специалистов, обладающих большим практическим опытом и высокой квалификацией, готовые решать задачи любой сложности. Подходы и решения компании уникальны и доведены до совершенства в рамках эксплуатируемого складского комплекса.

Проект по внедрению WMS-системы реализуется в четыре этапа:

1. разработка технологии работы склада (правила выполнения складских операций);
2. инсталляция (первичная настройка, интеграция с корпоративной информационной системой) и обучение персонала;
3. запуск в эксплуатацию.
4. разработка технологии анализа функционирования склада

Подробное описание этапов внедрение WMS-системы представлены в Приложении 6.

После внедрения WMS-системы организация работы складского учета будет автоматизирована и выглядит следующим образом (рисунок 8).



Рис. 8. Рекомендуемая система складского учета с использованием WMS-системы

Комплексная модель автоматизации склада торговой компании при внедрении данной информационной системы представлена в Приложении 7, 8.

Преимущества, которые получает компания от внедрения компьютерных

информационных системы, можно кратко описать в двух словах: формализация процессов. Формализованный процесс - упорядоченный, что минимизирует вероятность ошибок.

Внедрение бизнес модели с учетом внедрения системы комплексной автоматизации склада WMS позволяет получить такие оценки бизнес - процесса (таблица 16).

Таблица 16

Оценка складского учета (WMS - система)

№ п/п	Наименование показателя	Фактическая оценка показателя	Прогнозная оценка показателя
1	Время обновления информации о запасах на складе	10 мин.	5-7 мин
2	Время учета новой единицы товара	20 сек.	10 сек.
3	Время поиска товара для выдачи	3 мин.	3 мин.
4	Время подготовки консолидированного отчета о поступлениях/ выдачах	10 мин.	5-10 мин
5	Время сверки остатков	30 мин.	30 мин
6	Среднее время комплектации и выдачи заказа	10 мин.	6 мин.
7	Средняя стоимость одной складской операции	150 руб.	120 руб.
8	Удовлетворенность клиентов (0-1) по результатам отзывов	0,9	0,95

Анализ показал, что система управления складом позволяет повысить эффективность процесса организации оптовых продаж. Предложенная система позволит повысить производительность труда на 10%, исходя из этого, рассчитаем прогнозируемый прирост данного показателя:

Годовая выручка/среднесписочная численность персонала + 10%

32682/18 + 10% = 1815,67 + 10% = 1997,24 тысяч рублей.

То есть производительность труда возрастёт на:

1997,24 – 1815,67 = 181,57 тыс. руб./чел.

В результате выручка организации составит:

1997,24*18 = 35950 рублей (таблица 17).

Таблица 17

Изменение показателей после внедрения программы автоматизации складского учета

Наименование показателей	Объем реализации продаж за 2017 год	Ожидаемый прирост производительности труда %	Предполагаемый объем реализации продаж после внедрения WMS - системы	Дополнительный оборот
Выручка, руб.	32682	10%	35950	3268

Таким образом, видим, что коэффициент рентабельности продаж изменится.

Далее приведем расчет расходов на проведение данных мероприятий в таблице 18.

Таблица 18

Расходы на внедрение новой системы складского учета

Мероприятие	Вид расходов	Сумма
Разработка технологий выполнения складских операций	-	-
Установка и первичная настройка WMS-системы	- Установка и настройка WMS-системы - Обучение персонала - Первичное тестирование системы	80000 рублей
Запуск в эксплуатацию	- Проведение инвентаризации - Запуск склада по новой технологии	50000 рублей
Разработка технологии анализа функционирования склада	- Мониторинг и анализ новой системы работы склада - Предоставления документа «Технология анализа функционирования склада»	20000 рублей

Эффект от проводимых мероприятий:

Дополнительная прибыль – затраты = 3268 – 150 = 3118 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от проводимых мероприятий в

таблице 19.

Таблица 19

Экономический эффект внедрения WMS-системы

Показатель	До внедрения	После внедрения
Выручка, тыс.руб.	32682	35950
Затраты на мероприятия, тыс.руб.	-	150
Эффект, тыс.руб.	-	3118

Автоматизированная система учитывает не только движение и количественные показатели товара, но способна почти мгновенно подготовить задание для складского персонала, передав его на мобильное устройство свободного в данный момент сотрудника.

Внедренная система помогает избежать серьёзных издержек для компании, структурировав процесс складского учета в организации продаж. Благодаря внедрению этой системы ООО «ПЛАТЭК» получает возможность не просто увеличить эффективность процесса организации продаж, но и увеличить прибыль и объем продаж.

Для того, что определить экономическую эффективность внедрения WMS-системы был рассчитан экономический результат, который будет достигнут от применения данной технологии. Расчет экономического эффекта выявил, что эффективность внедрения данной системы равен 17,2 %.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наличие Регламента проверки контрагентов крайне желательно, т.к. проявление должной осмотрительности при заключении сделок идет на благо организации, что влияет на её репутацию. Внедрение Регламента не только повысит качество работы с поставщиками в ООО «ПЛАТЭК»

Внедрение WMS системы складского учета с учетом комплексной автоматизации позволяет добиться приемлемой оценки показателей складского учета в процессе организации продаж компании ООО «ПЛАТЭК».

3.2. Рекомендации по совершенствованию стимулирования продаж

По результатам проведенного исследования в организации ООО «ПЛАТЭК» было выявлено, что в компании отсутствуют конкретные мероприятия по стимулированию продаж. Таким образом, в мероприятиях по стимулированию продаж основной упор делают на продаже, вместо того, чтобы обратить внимание покупателей на ассортимент компании, его цены, уровень сервиса и другие факторы. В организации используется только печатная реклама - это листовки, проспекты, каталоги, папки, открытки, реклама в прессе (журналы, газеты) и реклама в Интернет-ресурсах. В условиях жесткой конкуренции на рынке необходимая разработка конкурентных мероприятий и дальнейшего развития предприятия с целью роста прибыли продаж, повышения лояльности со стороны потребителей, а также применения других эффективных методов стимулирования продаж.

Ответственным за реализацию данных мероприятий будет директор.

Мероприятие, которое предлагается стимулировать продажи в ООО «ПЛАТЭК», представляет собой накопительные дисконтные карты. Максимальный процент скидки составляет 10%. Процентная ставка взимается от 3% до 10%. Карта выдается при покупке за 5000 рублей и пополняется при каждой покупке. Эта дисконтная система подталкивает покупателей, во-первых, к однократной покупке не менее 5000 рублей, а во-вторых, у клиента есть стимул снова вернуться в этот магазин. После получения дисконтной карты клиент должен заполнить анкету, в которой помимо ввода персональных данных клиента, которые будут конфиденциальной информацией.

Расходы на мероприятия представлены в таблице 20.

Для внедрения данного мероприятия необходимо изготовить 100 пластиковых карточек для распространения покупателям, стоимость которых составит 6000 рублей. Также необходимо приобрести бумагу для анкет (100 листов) - 50 рублей. К затратам будет относиться процентная скидка. Предположим, в первом месяце дисконты получат 50 клиентов. В том же

месяце повторно посетят магазин 40 из них. Средняя сумма последующих покупок будет составлять 1500 рублей.

Таблица 20

Затраты на мероприятия по внедрению накопительных дисконтных карт

Наименования затрат	Сумма, руб.
Изготовление пластиковых карт	6000 рублей
Бумага	50 рублей
Скидка	3600 рублей

3000*40=120000 рублей.

Так как первая ступень дисконта - 3%, то сумма скидок равна 3% от 120000 рублей и составит 3600 рублей. Для того чтобы данное мероприятие функционировало, необходима установка соответствующей компьютерной программы, которая будет стоить 16500 рублей. В итоге получаем общую сумму затрат на внедрение данного мероприятия в размере 26150 рублей.

Так как в результате начала работы дисконтной системы получили скидки образно 40 человек, средняя сумма покупок которых составила 3000 рублей, то эффект мероприятия будет равен 120000 рублей. Таким образом, рентабельность данного мероприятия = 15 % (таблица 21).

Таблица 21

Эффективность от предложенного мероприятия по внедрению накопительных дисконтных карт

Показатели	Сумма, руб.
Дополнительный товарооборот	120000 рублей
Затраты	26150
Дополнительная прибыль	3850
Рентабельность мероприятия, %	15%

Следующим мероприятием в ООО «ПЛАТЭК» предложим промо-акции, посвященные тому или иному событию. Это могут быть общегосударственные праздники – Новый год, 8 Марта, 23 февраля, а также тематические промо-

акции, например, «лучшее фото января», «городские пейзажи» и т.д. Для тематических акций необходимо формировать ассортимент товаров, которые должны понравиться и вызвать интерес у покупателей.

Например, в день знаний – 1сентября - покупатели ООО «ПЛАТЭК» получат возможность принять участие в беспроигрышной лотерее. Необходимо будет купить продукцию на любую сумму, потом покупатели получат лотерейный билет, в котором обязательно будет сувенир, а главным призом в этой лотерее будет билет в кино на три персоны.

Представим в таблице 22 и на рисунке 9 общие затраты ООО «ПЛАТЭК» по совершенствованию системы стимулирования продаж предприятия на промо-акции.

Таблица 22

Затраты на совершенствование стимулирования продаж ООО «ПЛАТЭК»

Показатели	Значение
Лотерея 1 сентября 2019 года, всего	12300 руб.
В т.ч.: - лотерейные билеты	50шт.*20руб. = 1000 руб.
- подарки	49шт.*200руб. = 9800 руб.
- главный приз	1500 руб.
Акция «лучший рекламный слоган»	5000 руб.
Благотворительная фото выставка	50000 руб.
Итого	67300 руб.

Из представленных в таблице 22 данных видно, что на реализацию предложенных мероприятий ООО «ПЛАТЭК» предлагается потратить 67,3 тыс. руб. в 2019 году.

По структуре затрат (рисунок 9) наибольшую долю занимают расходы на фотовыставку– 74%. Доля затрат на лотерею 1 сентября 2019 года составит 18,3%, а на акцию «лучший рекламный слоган» –7,7%.

Метод оценки экономической эффективности основан на отношении дополнительной прибыли, полученной в результате применения мероприятий, к затратам на их реализацию.

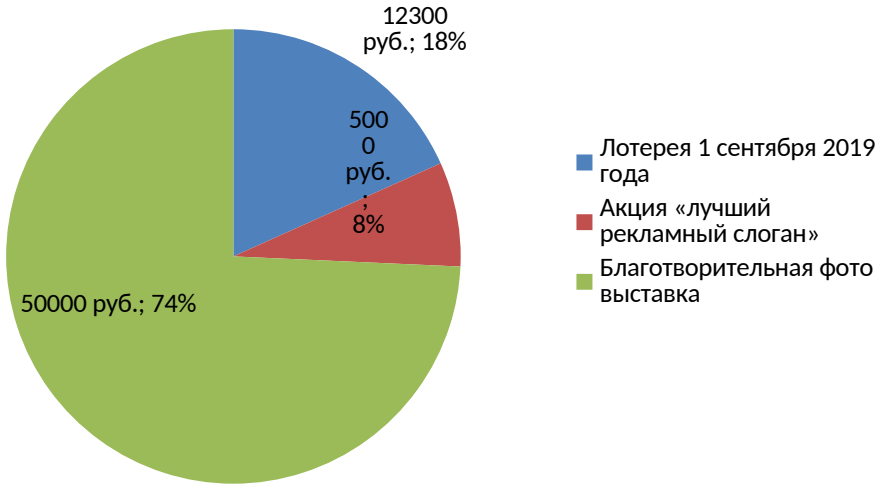


Рис. 9. Структура затрат по стимулированию продаж на промо-акции в ООО «ПЛАТЭК»

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий можно определить по формуле:

$$Э_{год} = \Delta Vп – \Delta С – КЗ, \quad (1)$$

где $Э_{год}$ – годовой экономический эффект, руб.;

$\Delta Vп$ – прирост выручки, руб.;

$\Delta С$ – прирост себестоимости продаж, руб.;

КЗ – капитальные затраты, руб.

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий можно использовать статистические данные о реализации товаров за один и тот же период на аналогичных предприятиях. Обычно применение акций и методов стимулирования продаж позволяет увеличить объем реализации от 5% до 80%. Рост выручки запланирован на уровне 15%:

32682 * 15% = 4902 тыс.руб.

Предположим, что в прогнозном периоде себестоимость продаж увеличится на 10%:

25675* 10% = 2567,5 тыс.руб.

$Э_{год}$ = 4902 – 2567,5 – 67,3 = 2267,2 тыс. руб.

Следовательно, затраты на мероприятия в сумме 67,3 тыс. руб. позволят

увеличить прибыль от продаж на 2267,2 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Разработаны следующие мероприятия по повышению эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «ПЛАТЭК»:

1. Разработан Регламент проверки контрагентов в ООО «ПЛАТЭК». Внедрение Регламента повысит качество работы с поставщиками. Наличие в организации подобного регламента и четкое следование ему при проверке благонадежности контрагентов перед совершением сделок станут доказательством того, что организация проявляет должную осмотрительность и не способствует совершению каких-либо правонарушений, что влияет на её положительную репутацию.

2. Важнейшим направлением совершенствования работы склада ООО «ПЛАТЭК» является внедрение WMS – системы - это программное обеспечение, предназначенное для автоматизации управления процессами склада и работы складского комплекса в целом. Функционал WMS позволяет пользователям централизованно, под управлением программного обеспечения, с применением рабочих станций и радиотерминалов выполнять складские операции. Эксплуатация склада с внедренной WMS-системой осуществляется просто и эффективно, позволяя свести к минимуму потери при выполнении складских операций. Реальные преимущества компания (логистический оператор) получает при обслуживании клиентов. Точная информация о местоположении товара, возможность быстрой сборки необходимого товара в нужном количестве предоставляет компании выгодные преимущества, выраженные в доставке заказов в установленные сроки, без задержек, что в итоге формирует высокую лояльность ваших клиентов.

Стоимость внедрения WMS-системы склада – 150 тысяч рублей. Дополнительный оборот составит 3268 тыс. рублей.

3. Разработаны мероприятия по стимулирования продаж ООО «ПЛАТЭК». К мероприятиям по стимулированию продаж традиционно относят проведение различных видов дисконтных скидок, и предоставление других мер

поощрений потребителей, например в виде промо-акций.

В результате выручка увеличится на 4902 тыс.руб. Затраты на мероприятия в сумме 67,3 тыс. руб. позволят увеличить прибыль от продаж на 2267,2 тыс. руб. В результате внедрения дисконтной системы увеличится дополнительный товарооборот в сумме 120000 рублей, дополнительная прибыль составит 3850 рублей. Расчет экономического эффекта выявил, что эффективность внедрения данной системы равен 15 %.

Следовательно, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия экономически эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбыт – это комплекс процедур, направленных на продвижение готовой продукции на рынке. Под этим подразумевается формирование спроса на товары, получение и последующая обработка заказов, их комплектация и подготовка к отправке покупателю, отгрузка или перемещение к месту реализации/назначения. Также к сбыту относится и организация расчетов за продукцию. При этом главная преследуемая цель – реализовать экономический интерес производителя благодаря удовлетворению платежеспособного спроса существующих потребителей.

Под управлением сбытом понимается координирование операций по сбыту, созданию и организации деятельности отдела продаж, внедрение инновационных приемов, при помощи которых компании не только достигают своих бизнес-целей, но и превосходят их.

Под стимулированием сбыта понимают совокупность мероприятий, содействующих продвижению продукции.

Целью политики сбыта ООО «ПЛАТЭК» является организация оптимальной сети продаж для эффективных продаж товаров, включая определение маршрутов дистрибуции, организацию системы поставок, транспортировку, доставку и погрузку, вопросы логистики, обеспечение эффективности дистрибуции и так далее.

По результатам оценки конкурентоспособности можно сказать, что товары, реализуемые в ООО «ПЛАТЕК», достаточно конкурентоспособны на этом рынке. Основными конкурентами являются ООО «Полином» и ООО «Колибри», которые получили на 2 балла меньше. Участники рынка традиционно уделяют большое внимание цене и качеству реализуемой продукции.

Предприятие стремится завоевать своих покупателей с помощью установления приемлемой цены и высокого качества продукции. Товары ООО «ПЛАТЭК» реализуются в пределах Московской области.

По уровню дохода можно выделить следующие сегменты: с низким уровнем дохода, со средним уровнем дохода и потребители с высоким доходом.

ООО «ПЛАТЭК» использует как прямые, так и косвенные продажи: прямые - прямые продажи продуктов компании конкретному потребителю; косвенный - использование независимых посредников в канале распространения.

Расходы на рекламу предприятия возросли с 12 тыс.руб. в 2015 году до 37 тыс.руб. в 2017 году. Несмотря на рост, можно сделать вывод, что эффективность рекламы деятельности ООО «ПЛАТЭК» низкая. Рекламе и продвижению продукции уделяется недостаточно внимания.

По результатам проведенного анализа разработаны следующие мероприятия по повышению эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «ПЛАТЭК»:

1. Разработан Регламент проверки контрагентов в ООО «ПЛАТЭК». Внедрение Регламента повысит качество работы с поставщиками. Наличие в организации подобного регламента и четкое следование ему при проверке благонадежности контрагентов перед совершением сделок станут доказательством того, что организация проявляет должную осмотрительность и не способствует совершению каких-либо правонарушений, что влияет на её положительную репутацию.

2. Важнейшим направлением совершенствования работы склада ООО «ПЛАТЭК» является внедрение WMS – системы - это программное обеспечение, предназначенное для автоматизации управления процессами склада и работы складского комплекса в целом. Функционал WMS позволяет пользователям централизованно, под управлением программного обеспечения, с применением рабочих станций и радиотерминалов выполнять складские операции. Эксплуатация склада с внедренной WMS-системой осуществляется просто и эффективно, позволяя свести к минимуму потери при выполнении складских операций. Реальные преимущества компания (логистический оператор) получает при обслуживании клиентов. Точная информация о

местоположении товара, возможность быстрой сборки необходимого товара в нужном количестве предоставляет компании выгодные преимущества, выраженные в доставке заказов в установленные сроки, без задержек, что в итоге формирует высокую лояльность ваших клиентов.

Стоимость внедрения WMS-системы склада – 150 тысяч рублей. Дополнительный оборот составит 3268 тыс. рублей.

3. Разработаны мероприятия по стимулирования продаж ООО «ПЛАТЭК». К мероприятиям по стимулированию продаж традиционно относят проведение различных видов дисконтных скидок, и предоставление других мер поощрений потребителей, например в виде промо-акций.

На реализацию предложенных мероприятий ООО «ПЛАТЭК» предлагается потратить 67,3 тыс.руб. в 2018 году. По структуре затрат наибольшую долю занимают расходы на фотовыставку– 74%. Доля затрат на лотерею 1 сентября 2018 года составит 18,3%, а на акцию «лучший рекламный слоган» –7,7%.

В результате выручка увеличится на 4902 тыс.руб. Затраты на мероприятия в сумме 67,3 тыс. руб. позволят увеличить прибыль от продаж на 2267,2 тыс. руб. В результате внедрения дисконтной системы увеличится дополнительный товарооборот в сумме 120000 рублей, дополнительная прибыль составит 3850 рублей. Расчет экономического эффекта выявил, что эффективность внедрения данной системы равен 15 %.

Следовательно, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия экономически эффективны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Законодательные акты

1. Часть первая Гражданского кодекса Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ. Принята Государственной Думой 21 октября 1994 г.

Источники на русском языке

2. Абрютина М.С., Грачев А.В. Логистика. М.: ДИС, 2016. – 268 с.
3. Агарков А.П., Голов Р.С., Теплышев В.Ю. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2016. - 400 с.
4. Айзатова М.Ф., Макарова Л.М. Особенности формирования отчетности малыми предприятиями в отечественной и зарубежной практике // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 448-451.
5. Арустамов Э.А., Пахомкин А.И., Платонов А.П. Организация предпринимательства: учебное пособие. М.: Издательство - книга торговый центр «Маркетинг», 2016. - 249 с.
6. Баженов Ю. Малое предпринимательство: учеб. пособие. М.: ВЛАДОС, 2015. - 317 с.
7. Бакшт К. Построение отдела продаж: с «нуля» до максимальных результатов. М., 2015. – 242 с.
8. Балашов А. П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. – 258-300 с.
9. Басарева В.Г. Малый бизнес в новой экономике // Регион: экономика и социология. - 2015. - № 3. - С.236-252.
10. Басарева В.Г. Малый бизнес России: теоретические основы исследования, моделирование, концепция государственного регулирования. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2016. - 295с.
11. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 365 с.
12. Бауэрсокс Д.В. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2015. – 640 с.

13. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 463 с.

14. Гаджинский А.М. Основы логистики. М.: Маркетинг, 2014. – 224с.

15. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Инфра-М, 2015. – 215 с.

16. Боброва О.С. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие. М.: Юрайт, 2017. – 330 с. 16.

17. Борисова Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе. – СПб: Питер, 2016. – 208 с.

18. Босчаева З.Н. Формула малого предпринимательства как основы развития регионов. М.: Экономика, 2015. - 254 с.

19. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Долгосрочная финансовая политика. Инвестиции: учебник для бакалавров. М.: КноРус, 2016. – 304 с.

20. Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. М.: Юнити-Дана, 2017. – 295 с. 20.

21. Вяткин В.Н. Риск-менеджмент: учебник. М.: Юрайт, 2016. – 365 с.

22. Галкин В. Управление малым бизнесом. М., 2015. – 224 с.

23. Гишкаева Л.П. Проблемы теории и практики предпринимательства // Проблемы современной экономики. - 2016. - №2. - С. 52-58.

24. Дашков Л.П. Памбухчиянц, В.К., Памбухчиянц, О.В. Коммерция и технология торговли. М.: «Дашков и К», 2016. – 692 с.

25. Еремина А.С. Планирование и анализ хозяйственной деятельности. М., 2015. - 320 с.

26. Изрядникова О. Активные продажи как способ продвижения товаров / О. Изрядникова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 2 (42). – С. 27-29.

27. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М., 2014. - 424 с.

28. Козловский В.А. Логистический менеджмент. Санкт-Петербург «Политехника», 2015. – 275с.

29. Колесникова А.Г., Певцов Е.Д. Организация службы маркетинга на предприятии. СПб.: НИУ ИТМО, 2015. - 262 с.

30. Кондрашов В.М. Менеджмент продаж. М.: Вузовский учебник, 2017. – 288 с.

31. Кондрашов В.М. Управление продажами. – М.: ЮНИТИ, 2016. - 332 с.

32. Кузнецов И.Н. Управление продажами: Учебно–практическое пособие, 2-е издание. М.: Издательский дом «Дашков и К», 2015. -294 с.

33. Логистика: учеб. пособие. / Под ред. профессора Б.А. Аникина. М.: ИНФРА – М, 2016. – 326с.

34. Маркетинг в коммерции: учебник: для студентов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. М.: Дашков и К, 2016. – 543 с

35. Николенко Н. Системный подход к управлению продажами // Современные страховые технологии. - 2015. - № 5. – С.44-47.

36. Роздольская И.В., Осадчая С.М., Беседина Ю.А. Управление продажами и клиентскими отношениями в торговой организации: монография. Белгород: Издательство БУПК, 2016. – 226 с.

37. Руденко И.В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы // Вестник Омского университета. – 2016. – № 4. – С. 21-25.

38. Хохлов В.А. Российское предпринимательское право: учебник. М.: РИОР, 2016. – 453

39. Цыбульский К. Управление отделом продаж. Прогноз, организация, мотивация, контроль. Л.: Юрайт, 2018. – 380 с.

40. Чеглакова С.Г. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2015 . – 288 с

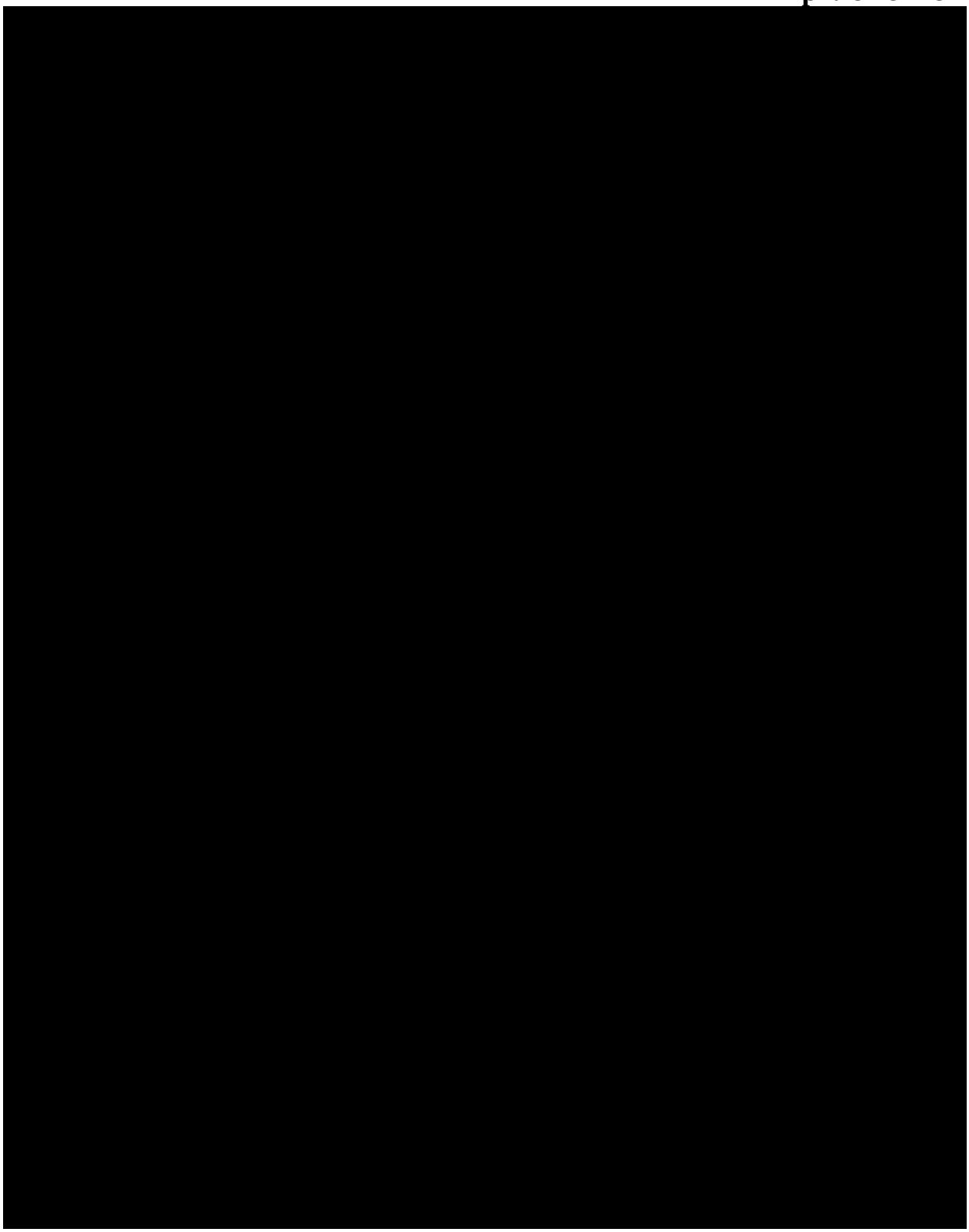
41. Шнаппауф, Р.А. Практика продаж. М.: АО Интерэксперт, 2015. - 321 с.

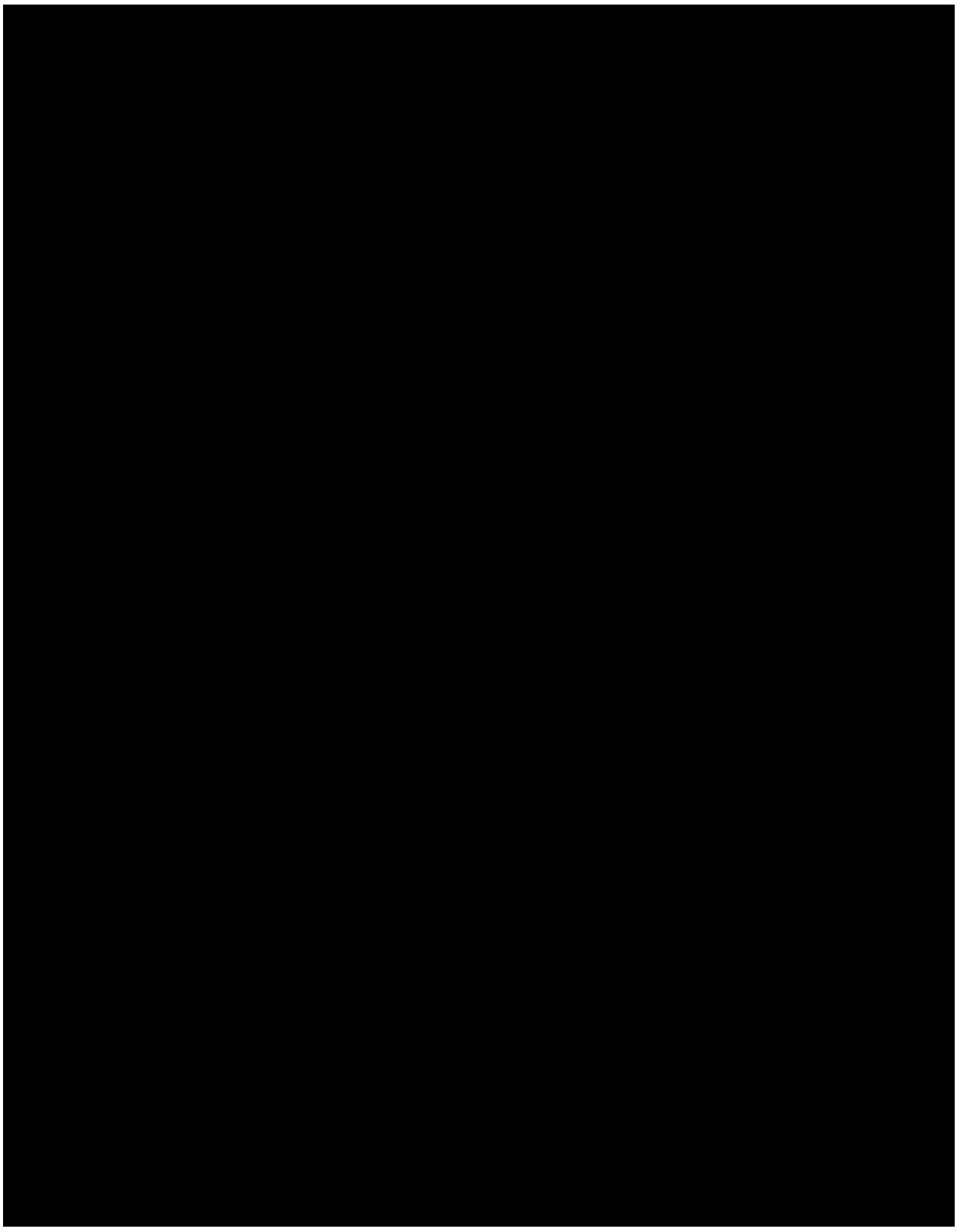
Электронные ресурсы

42. Хруцкий В.Е. Методы эффективного стимулирование сбыта. http://www.elitarium.ru/2008/06/18/stimulirovanie_sbyta.html

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



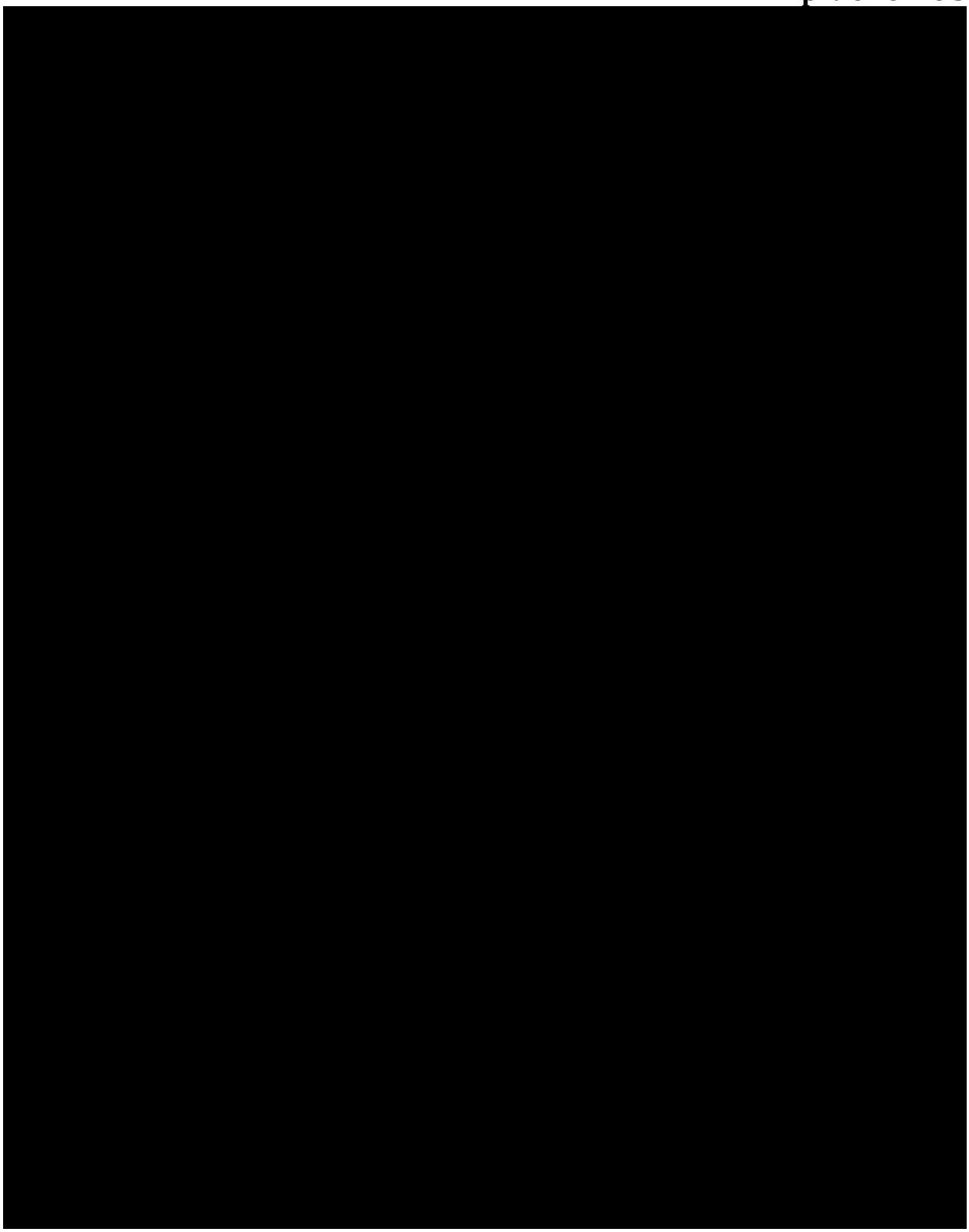


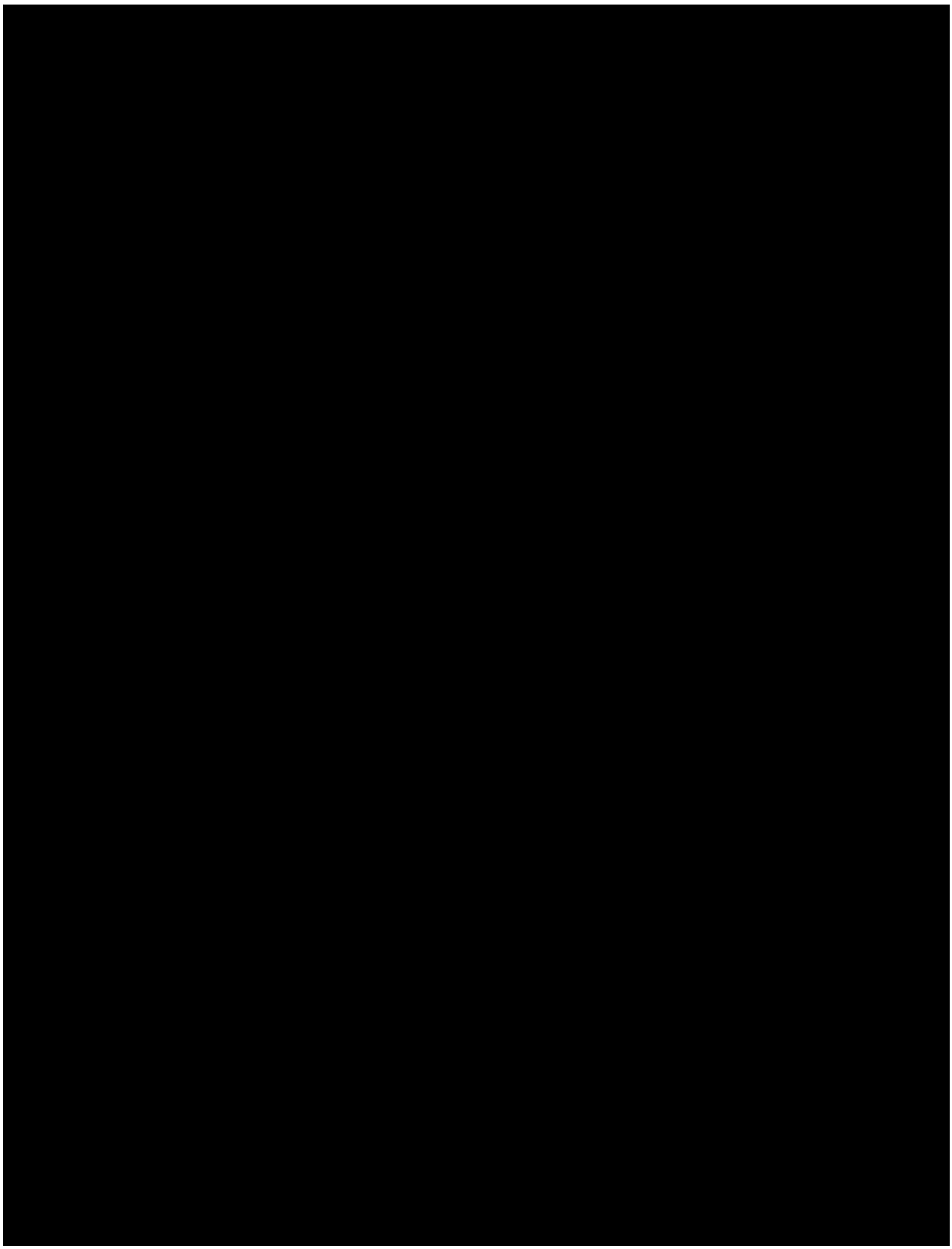
Приложение 2





Приложение 3





Приложение 4





Приложение 5

Регламент отбора поставщиков товаров для реализа
ООО «ПЛАТЭК»

Содержание

1.

Введение 2
2. Принципы отбора Поставщиков, действующие в Организации.....
3. Процедура выбора Поставщиков, порядок работы с коммерческим предложениями.....
4. Критерии и условия выбора Поставщиков.....
5. Требования к качеству, маркировке и упаковке товаров, предлагае Поставщиком

1. Введение

Данный Регламент описывает основные принципы отбора П порядок взаимодействия с выбранными Поставщиками товаров, т описание основных алгоритмов совместных действий на разл сотрудничества упрощает взаимодействие с Поставщиками.

Данный Регламент разработан в соответствии с антимонопольного законодательства Российской Федерации и закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного торговой деятельности в Российской Федерации».

2. Принципы отбора Поставщиков, действующие в Орга

2.1. Единые стандарты. Организация осуществляет отбор П основании единых критериев, сформированных исходя из целей эффективности. Не допускается отказ от заключения договора основаниям, не предусмотренным законодательством РФ и настояще

2.2. Прозрачность и открытость. Организация предполагаемым и действующим Поставщикам доступ к информаци выбора Поставщика, к проекту договора поставки, а также к другой для сотрудничества информации.

2.3. Конфиденциальность. Руководствуясь принципами п открытости во взаимоотношениях с Поставщиками, Организация г Поставщика на коммерческую тайну и конфиденциальность предо информации.

2.4. Эффективность. Организация стремится реализовыва торговую сеть качественные товары по экономически обоснованны отбора наиболее выгодных условий сотрудничества с Поставщикам прилагает все усилия, чтобы оптимизировать издержки на этапах по от производителя до покупателя.

2.4. Разумная предусмотрительность. В пределах возможно осуществляет проверку Поставщиков, товаров на предмет доб Поставщиков и соблюдения ими и производителями товаро законодательства Российской Федерации, Таможенного союза и пр выборе контрагента предпочтение отдается тем Поставщи осуществляют торговую деятельность достаточно длительн зарекомендовали себя на рынке как надежные партнеры, ориен долгосрочное сотрудничество с покупателями.

3. Процедура выбора Поставщиков, порядок работы с комм предложениями.

3.1. Потребности в закупках товаров определяются ассортиментной матрицы, которая разрабатывается ответственными

товаров аналогичными товарами, спрос на который ожид
случае перебоев в поставках товаров, а также иных обстоятельств
надлежащее осуществление Организацией торговой деятельности.

3.1.2. Необходимость пересмотра ассортиментной матрицы с
по решению Коммерческого директора и Руководителя Организации

3.2. Существует два основных способа определения Поставщ

3.2.1 Компания самостоятельно осуществляет поиск
Поставщиков, поставляющих необходимые товары, в следующих слу

- Если товары не представлены в продаже Организации,
в них существует, либо представлены, но требуется увелич
поставляемых товаров, в том числе в связи с открытием новых торг
либо замещение его другими товарами в связи с выявление
предъявляемых к товарам, либо неисполнением или ненадлежащи
другими Поставщиками обязательств по договору поставки.
- Возникновения у Компании потребности в поиске
поставщиков в иных случаях. При этом Компания произ
Поставщиков либо путем поиска в открытых источниках или в базе
предложений, поступающих в Компанию.

3.2.2. Поставщик инициирует сотрудничество с Органи
отправку коммерческого предложения.

3.3. Поставщики могут отправить коммерческое предложение

3.3.1. Пожелания и рекомендации к оформлению
предложения:

- Коммерческое предложение должно поступить н
электронный адрес: platek@yandex.ru и содержать следующую инфо
- Коротко о компании: в течение какого периода врем
осуществляет свою деятельность на рынке, основное направление
сотрудничество с ключевыми клиентами (перечислить)
- Презентация продукции: потребительские характеристи
фото продукции, особенности и конкурентные преимуществ
сегментация продукции (с указанием конкурентов в данном сегмент
о доле продукции на рынке в целом по РФ и с разбивкой по региона
по данным аналитических агентств), рейтинг продаж всей предлагае
по позициям.
- Коммерческое предложение должно включать в се
следующие вопросы:

1) Территориальная целостность:

- перечислить действующих операторов, реализующих про
компании на данных территориях (с указанием статуса клиента
оптовый покупатель, розничный покупатель):

2) Возможность прямых поставок на склад нашей компании: Д

Примечания:_____

3) Политика возврата товара

4) Отсрочка платежа: количество дней (Сроки годности пр

по нему составляет не более 14 рабочих дней со д
Организацией соответствующего запроса, при условии, что Поста
коммерческое предложение в соответствии с рекомендациями Орган

- Ответственный менеджер в течение 2-х рабочих
отправить уведомление потенциальному Поставщику о получ
Коммерческого предложения;
- Выбор Поставщиков производится на основании сово
коммерческого предложения, в том числе в части: ассортимента,
цен, возможных объемов и частоты поставок, географии поставок и
- Организация извещает Поставщика о принятом
результатам рассмотрения коммерческого предложения письмом
почте или запрашивает у Поставщика дополнительную информа
поставляемых им товарах. После получения от Поставщика д
информации на ассортиментном комитете принимается окончатель
сотрудничестве по данному виду товара.
- Если по коммерческому предложению принимается
решение, дальнейшие контакты осуществляются через менеджера
отдела, направившего ответ, в котором будет содержаться необходи
информация.

3.3.3. Все поступившие в Организацию коммерческие
сохраняются в базе коммерческих предложений. При воз
Организации потребности в альтернативных поставщиках
поступившие коммерческие предложения могут быть рассмотре
соответствии с настоящей Политикой.

4. Критерии и условия выбора Поставщиков

4.1. Критерии

4.1.1. Юридические:

- Поставщик зарегистрирован в установленном поряд
юридического лица или индивидуального предпринимателя;
- Поставщик не находится в стадии ликвидации;
- В отношении Поставщика не введены (не открыт
банкротства;
- Отсутствие фактов неисполнения или ненадлежаще
Поставщиком принятых на себя обязательств перед Организацие
участниками рынка;
- Отсутствие информации о предъявлении к
антимонопольными, налоговыми, таможенными и иными гос
органами претензий о нарушении требований законодательства, об
исполнения Поставщиком.

4.1.2. Ценовые:

- закупочная цена товаров должна быть конкурентоспосо

4.1.3. Товарное предложение:

разделе 5 настоящей Политики или предоставленным П
запросу.

4.2. При выборе Поставщика преимуществами являются:

• При отборе контрагентов для заключения догов
предпочтение в первую очередь отдается производителям продук
очередь рассматриваются официальные дистрибьюторы и в треть
остальные контрагенты.

• Наличие у Поставщика собственного производства, п
упаковки и хранения выпускаемых товаров.

• Наличие у Поставщика действующих договоров
хозяйствующими субъектами, осуществляющими торговую
(торговыми сетями) на поставки товаров, предлагаемых Организа
информация о наличии действующих договоров предоставляетс
добровольно и не является обязательной.

• Наличие дополнительных сертификатов качества м
образца.

• Наличие у Поставщика зарегистрированных товарных з

• Готовность Поставщика осуществлять ежедневную отгр

• Поставщик производит, реализует товары в данной кате
года.

• Наличие у Поставщика транспортно-логистических
позволяющих осуществлять самостоятельную доставку товаров
объектов или распределительных центров Организации.

• Наличие у потенциального поставщика постоянного запаса т
может использоваться для бесперебойной поставки товара
Организацией.

4.3. Основания для отказа от сотрудничества с конкретным

• Наполненность ассортиментной матрицы на моме
Поставщика (такие же (или аналогичные) товары поставляются
достаточном объеме другими Поставщиками).

• Несоответствие Поставщика одному или нескольким усл
установленным настоящей Политикой.

• Предоставление недостоверной информации о Поста
результатах аудита производства или др. информации.

• Отказ потенциального поставщика от согласова
предусмотренных в договоре поставки или не достижение
существенным условиям договора поставки.

5. Требования к качеству, маркировке и упаковке товаров, п Поставщиком

5.1. Требования к качеству и маркировке товаров

5.1.1. Качество товаров должно соответствовать требования
технических и всех иных применимых норм и стандартов Российск

ветеринарно-санитарное состояние, легальность производств
иными документами, предусмотренными действующим законодат
отношении данного вида Товара, в том числе:

— Декларация о соответствии - копия, заверенная печать
или держателя подлинника.

— Сертификат соответствия - копия, заверенная печать
или держателя подлинника.

— Справка к Таможенной Декларации (ТД) на им
алкогольную и спиртосодержащую, табачную продукцию, завер
Поставщика.

— Справка к Товарно-транспортной накладной (ТТН) на
спиртосодержащую продукцию, произведенную на территории
территории государства-члена Таможенного союза, а также
продукцию, приобретшую статус товара Таможенного союза, завер
Поставщика.

5.2. Требования к упаковке товаров

5.2.1. Упаковка товаров должна обеспечивать его сохранн
транспортировки, при выполнении погрузочно-разгрузочных работ
на складе торговой сети и/или распределительном центре Организ
упаковка товаров должна быть из материала, позволяющего
складировать товары на поддонах, а также выдерживать не менее п
товаров на разные места хранения или транспортировки.

5.2.2. Логистические требования:

— товар поставляется на поддонах размером 800x120
евро);

— при поставках товара по схемам с хранением на РЦ и
комплектацией на РЦ (приемка и отгрузка через склад, без разм
долговременного хранения) товара, на одном поддоне должно
только одно наименование товара; допускается неоднородная загр
поддоне при поставках по схеме кросс-докинг с комплектаци
Поставщика товар размещается слоями, при этом наиболее т
размещается в нижних рядах;

— допускается при транспортировке установка одного под
на другой при условии, что качество товара от такой установки не по

— при поставках товара по схемам с хранением на РЦ и
комплектацией на РЦ на одном поддоне недопустимо размещ
разными датами изготовления, а для алкогольной продукции - ра
розлива; в случае если у 1 SKU разные сроки годности, тов
прокладками и должен быть учтен в упаковочном листе (допускае
продукции не относящейся к алкогольной).

— допускается расставлять на поддон несколько
комплектуется на поддон соблюдая параметры размеров поддона и
для монопаллет. Не допускается 1 SKU с одним сроком ком
несколько поддонов;

— высота поддона с товаром не должна быть более 1
защиту углов и пять стяжек;

— товар на поддонах должен быть надежно закреплен
которые помещается товар, должны быть в исправном состоянии
дефектов (не окрашенные), обмотаны стретч- пленкой;

— пленка должна полностью покрывать паллету и плотн
все товары на паллете;

— внешняя упаковка товаров должна быть из материала,
перевозить и складировать товар на поддонах, а также выдерживать
перегрузок товара на разные места хранения или транспортировки;

— внешняя упаковка, при необходимости, должна с
санитарно-гигиеническим нормам;

— при неоднородной загрузке товара на поддоне при пост
кросс-докинг с комплектацией на складе Поставщика товар размеи
при этом наиболее тяжелый товар размещается в нижних рядах;

— вес паллеты не должен превышать 1000 кг.

— не допускаются поставки товара на РЦ на автомаши
кузова менее 1,2 м.

— каждый поддон должен иметь комплектовочный лист с

— наименования поставщика;

— наименование Грузополучателя и адрес доставки;

— номер заказа, по которому сформирована паллета;

— номер ТН поставщика;

— уникальный номер, однозначно идентифицирующий па
в пределах поставки или всей поставки (например, паллета №2 из 20

— позиции из разных заказов не должны объединяться на

— если в одном заказе количество товара не превышает 1
количество должно быть на одном поддоне;

—упаковка товаров должна соответствовать требованиям
Регламента Таможенного союза «О безопасности упаковки».

5.3. До заключения Договора поставки Поставщик предоста
товаров и документы, подтверждающие их качество и безопасность
отвечающим за контроль качества в Организации, который
следующей процедуре:

— Проверка наличия и порядок заверения соп
документов, подтверждающих происхождение, качество и безопасн
зависимости от вида продукции (сертификатов соответствия,
соответствии, свидетельств о государственной регистрации,
сопроводительных документов на подконтрольные грузы и др.).

— Проверка маркировки потребительской упаковки то
маркировки транспортной упаковки на соответствие требованиям
законодательства в Российской Федерации и на территории стран
Союза, в части защиты прав и информирования потребителей, довед
достоверной информации о товаре.

Например, национальные и отраслевые стандарты (технические условия и стандарты организаций (ТУ, СТО), регламенты Российской Федерации и Таможенного союза (ТР ТС).

— Проверка легитимности акцизных и федеральных спец на алкогольной продукции с использованием технических средств Е

— Проверка и тестирование непродовольственных соответствии с требованиями технических регламентов и нормативн документации.

— Проверка фактической массы нетто пищевых соответствии с допусками, установленным требованиями закон также размеров непродовольственных товаров на соответстви указанной на упаковке.

6. Начало работы по договору

6.1. Для заключения Договора Поставщику необходим следующие документы:

6.1.1. Для Юридических лиц:

- Выписка из Единого государственного реестра юри (ЕГРЮЛ) (не позднее 1 месяца, все страницы);
- Устав (все страницы);
- Свидетельство о государственной регистрации юридического лица (ОГРН);
- Свидетельство о постановке на налоговый учет (ИНН);
- Документ, подтверждающий полномочия исполнительн
- Доверенность на лицо, подписывающего документы, ес от исполнительного органа;
- Уведомление о постановке на учет в территориа Росстата;
- Приказ о назначении главного бухгалтера;
- Лицензия, если договор заключается на поставки оказание услуг, попадающих под обязательное лицензирование;
- Договор аренды на юридический и фактический адрес.
- Декларацию НДС за последний отчетный период с от принятии (титульный лист)

6.1.2. Для индивидуальных предпринимателей:

- Свидетельство о государственной регистрации физич качестве индивидуального предпринимателя (ОГРН);
- Уведомление о постановке на учет в налоговом органе РФ (ИНН);
- Выписка из Единого государственного реестра ин предпринимателей (ЕГРИП) (не позднее 1 месяца, все страницы);
- В случае, если индивидуальный предпринимат плательщиком НДС, он обязан предоставить декларацию НДС

• Копии страниц паспорта - разворот с фото и регистраци

6.1.3. Указанные документы предоставляются в виде копи уполномоченным лицом Поставщика.

6.1.4. Компания гарантирует полную конфиденциальност информации.

6.1.4. Товар поставляется Поставщиком отдельными ассортименте, по цене, в количестве и в сроки, в соответстви размещаемыми Организацией. Порядок размещения Заказа и е указаны в Договоре поставки.

Контакты и ссылки

Приложение 6

Этапы внедрения WMS-систем в ООО «ПЛАТЭК

ЭТАП № 1. РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ВЫПОЛНЕНИЯ С ОПЕРАЦИЙ

Разработка технологии выполнения складских операций явля ключевых факторов успешного завершения проекта по внедрению систем складе. Под технологией понимаются правила выполнения складск необходимые для этого ресурсы. Следует отметить, что приглашенная компания "СЕВКО" обладает обширной библиотекой стандартных, п практике решений для различных складов. Они формировали библио исследования работы европейских и отечественных складов, а также с летнего опыта. При разработке технологии специалисты компании р следующими основополагающими принципами:

1. Исследование исходных данных – как и для чего используете
2. Процессный подход:
   - выделение складских процедур;
   - установление их последовательности и взаимодействия;
   - осуществление их мониторинга, измерения и анализа;
   - предприятие действий, необходимых для достижения за результатов и постоянного улучшения этих процессов.
3. Использование, по возможности, библиотеки стандартных ре
4. Технология выполнения складских процедур должна бы понимания и исполнения.

В описании технологии присутствуют три раздела:

1. Технологические зоны склада и правила:
   - указывается состав и размер технологических зон;
   - типы используемого складского и подъемно-транспортного
   - типы используемого оборудования для работы WMS систем
   - выделяется структура персонала, схема подчинения, о обязанности;
   - определяется состав складских процедур;
   - устанавливаются и описываются правила, необходимые правил выполнения складских и контрольных процедур, в т.ч
   - маркировки мест технологических зон (система адресации) и перс
   - маркировки товара и транспортировочных единиц (паллет, ящико на складе;
   - укладки товаров на транспортировочных единицах;
   - размещения товаров на складе;
   - отбора товара на складе по заказам клиентов;
   - определения недостач и излишков и т.п.
2. Правила выполнения складских процедур. Описани выполнения складских производится двумя типами документов:
   - карта процедуры - в ней указывается, как групп взаимодействуя друг с другом, осуществляет выполне процедуры;
   - рабочая инструкция – в ней подробно указывается, что и ка сотрудник для выполнения действия, предусмотренного кар
   - описание карты процедуры в нотации ARIS.

Контрольные процедуры определяют комплекс мероприятий д
вышеуказанных задач. Набор и правила их выполнения, разработаны с уч
действительности. Позволяют эффективно обнаруживать недостачи, изл
работе персонала. Описание правил выполнения контрольных проце
описанию правил выполнения складских процедур.

4. Техническое задание на доработку корпоративной и
системы (далее КИС) для обеспечения ее интеграции с WMS-системой.

Обмен информацией между КИС и WMS осуществляется через тек
кодировке ANSI по следующему принципу:

- на сервере создаются два каталога обмена:

IN – каталог обмена из WMS в КИС

OUT – каталог обмена из КИС в WMS

- при выгрузке данных системы выкладывают файл в с
каталог.
- для загрузки каждая система проверяет наличие определ
соответствующем каталоге, автоматически загружает его,
удаляет из каталога.

Для осуществления обмена между КИС и WMS необходимо дора
выполнения функций обмена файлами. Доработка КИС осуществляется с
и не является сложной задачей. По нашей оценке, для их выполне
затратить порядка 100 человекочасов.

Результатами этапа № 1 являются:

- ***Документ «Технология работы склада».***
- ***Документ «Рабочие инструкции работников склада».***
- ***Документ «Техническое задание на доработку КИС».***

ЭТАП № 2. ИНСТАЛЯЦИЯ WMS-СИСТЕМЫ И ОБУЧЕНИЕ

В соответствии с разработанной технологией, специалисты,
специалистами ООО «Логист-Трейд» производят установку и первичную
системы. Разрабатывается и описывается порядок проведения
инвентаризации. Специалисты компании «СЕВКО» производят обу
ключевых пользователей СУС. Ключевые пользователи производят
остального персонала склада. Для обучения, как правило, необходимо
специалистов отдела склада. Обучение производится в течение двух дней
теоретические занятия, второй день – практические. Теоретические занят
офисе с демонстрацией на модели склада. Практические занятия проис
Ключевые пользователи выполняют основные технологические оп
обучения позволяет получить необходимые навыки для работы с СУС в
документом «Технология функционирования склада». По итогам обучени
проводится тестирование и предоставляется Заказчику отчет о проведенно

Результатами этапа № 2 являются:

- ***Установленная и настроенная WMS система на складе.***
- ***Обученные ключевые пользователи.***
- ***Документ «Порядок проведения полной инвентаризации»***
- ***Документ «SEVCO-WMS. Руководство пользователя».***

ЭТАП № 3. ЗАПУСК В ЭКСПЛУАТАЦИЮ

Запуск в эксплуатацию является одним из самых ответственных
моментов проекта. Этап начинается с проведения инвентаризации, по
которой склад начинает работать по новой технологии. Специалисты ком

- ***Устойчивая работа WMS системы и сопутствующего с***

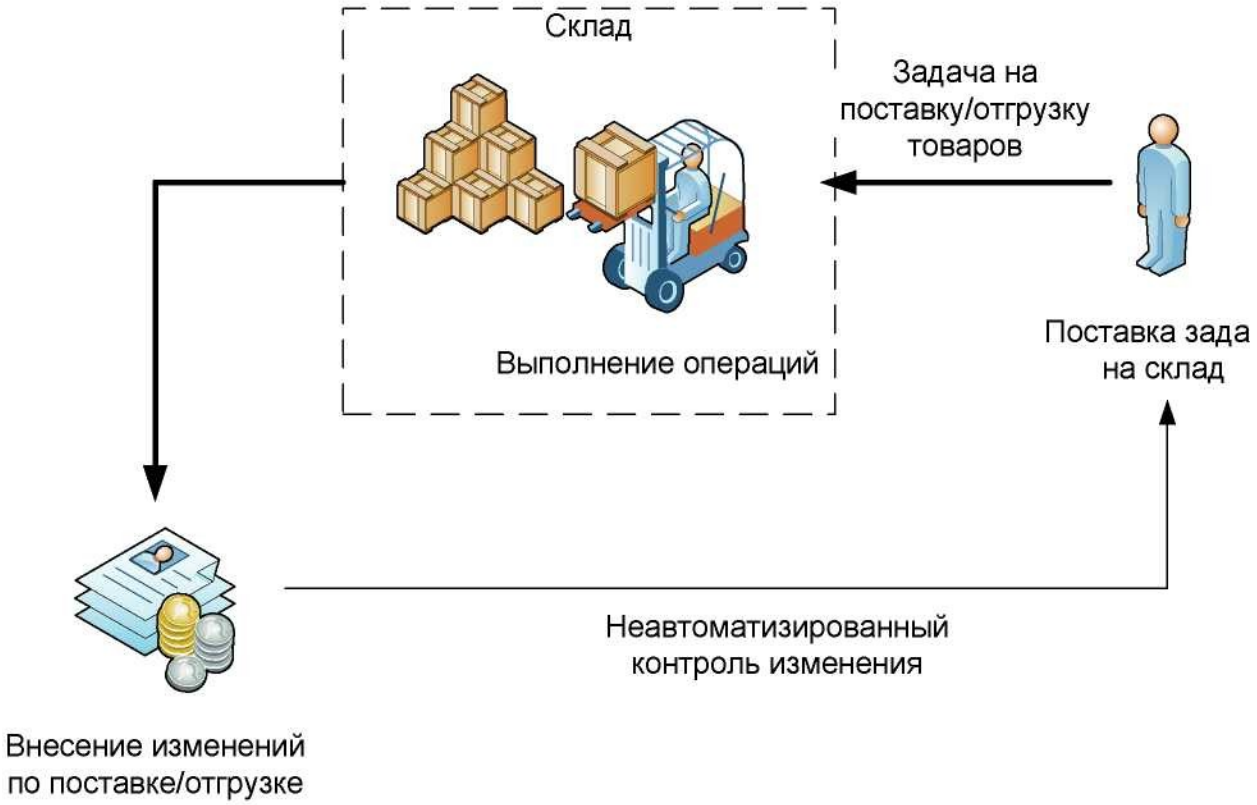
ЭТАП № 4. РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ АНАЛИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СКЛАДА

Основной задачей данной технологии является мониторинг и анал складе. Основой для мониторинга и анализа является система измерений целью в СУС применяется система числовых индикаторов работы склада (

ИРС рассчитываются на основании измерений за период по ка процедуре. Измерения отражают:

- объем выполненной работы;
- скорость производства процедуры;
- качество;
- время работы склада над процедурой;
- суммарное затраченное время всеми сотрудниками для вып работы. Список ИРС и модель их анализа зависят от характера гр ситуации на складе. Документ «Технология анализа функционирования с следующие разделы:
- числовые показатели качества работы склада, скорос операций, эффективности использования персонала и оборудования;
- отчеты в WMS-системе, позволяющие получать выделенные
- правила анализа числовых показателей;
- процедуры принятия решений на базе анализа числовых пок

Приложение 7



Существующая (неавтоматизированная) система складского учета



Приложение 8

