

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»  
(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование сбытовой политики предприятия  
(на примере ООО «Агроторг»)»

Студент

Д.Ю. Погиблова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.п.н., доцент

О.Н. Ярыгин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студенту Погибловой Дарье Юрьевне

1. Тема «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Агроторг»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы  
31 мая 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Агроторг».

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1.Теоретические аспекты сбытовой деятельности организации

1.1. Основные понятия, цели, организационная структура, управление сбытовой деятельностью

1.2. Основные этапы разработки и содержание сбытовой политики

1.3. Средства и методы стимулирования сбыта

2. Анализ системы управления сбытом в ООО «Агроторг»

2.1. Общая характеристика деятельности организации

2.2. Анализ сбытовой политики организации

3. Предложения по совершенствованию сбытовой политики ООО «Агроторг»

3.1. Мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, объект, предмет, информационная база и задачи исследования;
3. Табличные данные по организации сбытовой деятельности
4. Организационная структура исследуемой организации;
5. Основные экономические показатели деятельности организации;
6. Табличные и графические материалы по результатам исследования сбытовой деятельности исследуемой организации
7. Предложения по оптимизации сбытовой деятельности исследуемой организации;
8. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

О.Н. Ярыгин

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

Д.Ю. Погиблова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ (подпись) С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Погибловой Дарьи Юрьевны  
по теме «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО  
«Агроторг»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016	03.03.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016	20.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016	27.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016	31.05.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016	07.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

О.Н. Ярыгин

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Д.Ю. Погиблова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Погиблова Д.Ю.

Тема работы: «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Агроторг»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент О.Н. Ярыгин

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «Агроторг». Объектом исследования является ООО «Агроторг», а предметом исследования – инструменты и методы совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Агроторг» на основе принципов логистики.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2012-2014 гг.

Краткие выводы по работе. Работа предприятий в условиях рынка предполагает активизацию всех функциональных сфер деятельности, но главным образом это касается сферы сбыта готовой продукции.

В хозяйственной деятельности любой торговой организации также основным вопросом является сбыт (реализация) продукции. Сбытовая деятельность – это не только и не столько продажа продукции, но это и ориентация производства на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей, и активная работа на рынке по поддержанию и формированию спроса.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Агроторг» при разработке мероприятий по совершенствованию сбытовой политики организации.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45-и источников и одного приложения. Общий объем работы 92 страницы машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические аспекты сбытовой политики организации .....	9
1.1 Сущность, цели, задачи и основные элементы сбыта.....	9
1.2 Каналы, виды и механизм управления сбытом.....	12
1.3 Содержание и этапы разработки сбытовой политики .....	24
2. Анализ сбытовой деятельности ООО «Агроторг».. .....	28
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия.....	28
2.2 Анализ и оценка реализации сбытовой деятельности предприятия..	37
3. Направления совершенствования сбытовой политики ООО «Агроторг» .	60
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики предприятия.....	60
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	73
Заключение.....	78
Библиографический список .....	82
Приложение.....	87

## Введение

Основой развития экономики является рынок и предпринимательство. Эффективность предпринимательства зиждется на получаемой прибыли, а она в свою очередь зависит от величины спроса на рынке.

Современная система управления сбытом помимо приоритета рыночной ориентации производства товаров и услуг предполагает формирование позитивного общественного мнения, активизацию инноваций, высокую культуру сервисного обслуживания, наличие стандартов безопасности и репутации менеджеров как неоценимого капитала компании.

Гарвардский профессор Теодор Левитт четко проводит дифференциацию концепции сбыта и концепции сбытовой ориентации. Он считает, что в центре концепции сбытовой ориентации находится производитель, сконцентрированный в основном на личных нуждах в сфере активного обмена товара на денежные средства, а в центре сбытовой концепции — покупатель и прежде всего внимание уделяется своевременному удовлетворению его потребностей с учетом особенностей производства требуемых товаров, услуг и их потребления.

Выгодность сбытового дохода выражается в тщательном исследовании и наиболее полном удовлетворении запросов и потребностей покупателей для долгосрочной перспективы.

Актуальность темы заключается в значимости сбыта продукции для любого хозяйствующего субъекта, как завершающего этапа деятельности предприятия, особенно в условиях кризиса функционирования экономики России.

Для организации проведения эффективной сбытовой политики связано не только с участием в формировании требуемых физических и технико-эксплуатационных характеристик изделия, но главным образом с обеспечением надлежащего продвижения продукта, т.е. с обеспечением его реализации.

Методы исследования – источниковый анализ, моделирование, абстрактно-логический, факторный анализ, синтез.

Объектом исследования - ООО «Агроторг» основным видом деятельности которого является производство и сбыт в основном молочной, но также и мясной продукции.

Предмет исследования - совокупность организационно-экономических мероприятий по совершенствованию управления сбытом ООО «Агроторг».

Цель бакалаврской работы - разработка рекомендаций по совершенствованию управления сбытом ООО «Агроторг».

Успешная реализация цели зависит от решения нижеперечисленных задач:

1. Проанализировать современные инструменты сбыта;
2. Обобщить основные сбытовые и экономические характеристики предприятия оптовой торговли - ООО «Агроторг»;
3. Выявить недостатки и проблемы сбытовой стратегии сбыта;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой стратегии ООО «Агроторг»;

Источники исследования: нормативно-правовые акты, специальной и научной литературы, аналитических статей о состоянии и совершенствовании сбытовых исследований; учебной литературы по сбыту, менеджменту, стратегическому управлению предприятия.

Методологической основой исследования в области организации сбыта и дистрибуции товаров являются работы Котлера Ф., Панкрухина А. П., Виханского О.С., Багаева Г. Л., Тарасевича В. М., Голубкова Е. П. и др.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа представляет собой совокупность введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 39-и источников и одного приложения. Общий объем работы 86 страницы машинописного текста.



## 1. Теоретические аспекты сбытовой политики организации

### 1.1 Сущность, цели, задачи и основные элементы сбыта

Товародвижение представляет собой планирование, осуществление и контроль за контактами продавцов и покупателей и физическим перемещением материалов и конечных изделий на место, где они будут использованы по назначению [23, с. 35].

Канал товародвижения – компании или физические лица, ответственные за прием и помощь в последующей продаже товара или услуги или передаче прав собственности на него при перемещении от производителя к конечному потребителю.

Каналы товародвижения предполагают реализацию следующих функций:

- сбытовые исследования;
- стимулирование сбыта;
- налаживание коммуникаций с покупателями;
- приспособление товара;
- ценообразование;
- планировать и контролировать физического товародвижения (складирование, погрузка и разгрузка, транспортировка);
- сопряженность функционирования канала с риском и принятие ответственности за него.

Вместе с понятием «товародвижение» часто встречается термин «сбыт». Выделяют два определения в широком и узком смысле:

В первом случае, понимается весь комплекс действий после завершения создания товара и поступления его к покупателю. В этом случае термин «сбыт» равносителен «товародвижению». В узком смысле слова, сбыт есть контакт между продавцов и покупателем, однако тот, кто покупает товар, впоследствии может осуществить его перепродажу [16, с. 132].

Успешность процесса сбыта заключается в продаже товара потребителю, а так же созданию и сохранению его желания повторить эту покупку снова. Это напрямую зависит от правильно выбранной стратегии и процесса торговли, и прежде всего от грамотного сформированного канала сбыта

Различают две категории субъектов сбыта: оптовые и розничные. Последние рассматриваются в параграфах, рассказывающих о продажах, Сейчас будут рассмотрены именно оптовики.

В таблице 1.1 показаны виды оптовых посредников и свойства, которым их следует разделять. Они расположены в зависимости от повышения степени ответственности и количества выполняемых функций «сверху-вниз», открывает список брокер, а завершает дистрибьютор [23, с. 35].

Маклер – это то же самое, что и брокер, человек владеющий потоками информации. Он умеет не только добывать ее (знает время, место и необходимых людей), но и продавать наиболее выгодным способом. Маклер не имеет непосредственного контакта с товаром, он общается с поставщиками и потенциальными покупателями, а при возникновении вопросов обращается к трейдерам – представителям фирм-производителей [15, с. 61].

Торговый представитель — это физическое или юридическое лицо, сотрудничающее с производителем длительное время. Выделяют эксклюзивных торгпредов, ими становятся при получении гаранта работы от заказчика на определенной территории в конкретном сегменте рынка без участия других торговых представителей компании. Запрет на торговлю аналогичными изделиями фирм-конкурентов – следствие той же исключительности представителя. Начиная с торгового представителя, объем полномочий.

Коммивояжер – штатный сотрудник фирмы, который имеет физический контакт с товаром. Он обеспечивается своим работодателем транспортом,

рекламными материалами, пробниками товара для установления контакта с

Таблица 1.1 - Типы оптовых торговцев и аспекты их различия

Типы посредников	Аспекты различий
Брокер	Право собственности на товар
Торговый представитель	Физический контакт с товаром Тип контакта с покупателем
Дилер	Размеры партии товара Обладание помещением, оборудованием
Джоббер	Наличие складской сети Выполняемые функции
Дистрибьютор	Полномочия по сделкам Ареал действий Формы стимулирования

покупателями и заключения сделок на оптовые и розничные продажи

Комиссионер – оптовый или розничный торговец, который занимается посредничеством за комиссию, процент от продаж. Перед началом сотрудничества с ним следует знать, что он не несет ответственности за незавершившуюся успехом сделку. Такой человек обычно арендует отдельное помещение для работы.

Консигнатор - посредник, принимающий право собственности на товар и сопутствующий финансовый риск от консигнационной торговли. В консигнации важно так отсрочить срок оплаты, чтобы он устроил и агента, и производителя товара. Последний будет как можно сильнее его сокращать, так как рискует при отсутствии реализации в течении долгого времени получить товар обратно без компенсации [34, с. 85].

Дилер – посредник, который работает сам на себя, учитывая связанные с этим финансовые риски. В рамках российского бизнеса дилером называют человека, долгое время сотрудничающего с фирмой-производителем при варьирующемся в зависимости от ситуации правовом содержании связи [11, с. 231].

Отличительная особенность джоббера от дистрибьютора заключается в том, что последний обладает центральным складом и системой периферийных складов. Это дает ему преимущество перед конкурентами, так как позволяет разрешить проблему размещения товара производителя. Чаще всего дистрибьютор работает с товарами промышленного назначения, выступая посредником между производителем, оптовиками и промышленными предприятиями [21, с. 134].

## 1.2 Каналы, виды и механизм управления сбытом

Процесс распределения объединяет все действия, которые наступают, когда готовый продукт поступает на склад готовой продукции предприятия, и заканчиваются, когда потребитель его покупает. Распределение товаров со склада производителя покупателям происходит по каналам сбыта.

Канал распределения (сбыта) - это совокупность связей, компаний, которые способствуют наиболее быстрому предоставлению товара или услуги к потреблению и обмену на деньги. При любом канале распределения производитель выполняет следующие виды работ, связанные со сбытом продукта: хранение на складе, оформление заказа, упаковка и доставка, продажа товара (торговля) [24, с. 52].

У канала распределения можно выделить несколько функций:

- сбытовые исследования по совокупной оценке ситуации на рынке;
- выделение целевой аудитории и организация спроса с учетом их реальных возможностей приобретения товара и требований;
- снабжение канала денежными средствами;
- установка коммуникаций с партнерами и иными участниками рыночных взаимоотношений;
- формирование прогнозов сбыта;
- перевозка, хранение готовых изделий и отгрузка;

- мероприятия по стимулированию сбыта и услуги по качественному обслуживанию клиентов;
- личная ответственность за взятые обязательства [8, с. 152].

Чем больше количество посредников, тем длиннее канал сбыта между производителем и конечным пользователем. Если уровень канала нулевой, то его структура ограничивается производителем и покупателем. Одноуровневый канал имеет одного посредника между производителем и тем, кто приобретает товар, двухуровневый - двух посредников, трёхуровневый - трёх посредников [18, с. 232].

Выбор предприятием вида распределения производится на основе принятой стратегии развития предприятия, роли сбыта в деятельности предприятия. Продавать ли товар через торговца или заняться фирме его реализацией - одна из задач, возникающих перед маркетологом. Основополагающим принципом для такого решения является расчет выгоды того или иного решения. Выбор предприятием вида распределения целесообразно осуществлять, используя график безубыточности производства, в котором по оси абсцисс отложено количество реализуемого продукта, а по оси ординат -затраты, связанные с издержками реализации.

Рассмотрим это на конкретном примере деятельности фирмы, которая может продать продукт торговцу по цене  $C=200$  руб., или сама фирма реализует продукт, при этом переменные единичные издержки составят  $I_e=150$  руб., а затраты на торговое оборудование будут равны 2 млн. руб. Найдем количество товара, при котором затраты предприятия по двум вариантам действия будут равны

$$C \times k = I_e \times k + I = 200 \text{ руб.} \times k = 150 \text{ руб.} \times k + 2000000 \text{ руб.}$$

Решая уравнение относительно  $k$ , найдем  $k = 40000$  шт.

При требуемом количестве реализации менее 40000 штук предприятию выгоднее использовать торговую фирму.

Если требуемое количество реализации превышает 40000 штук, то предприятию выгодно организовать свою собственную торговую фирму. Если, например, требуется 50 тыс. шт., то затраты на продажу торговцу составят 10 млн.руб., а на собственную торговлю - 9,5 млн.руб. Напротив, если требуется продать 30 тыс. шт., то затраты на продажу торговцу составят 6 млн.руб., а на собственную продажу - 6,5 млн.руб. Аналогичный расчёт можно использовать для выбора канала распределения.

Для принятия решения об организации собственной структуры распределения, маркетологи проводят сравнительный анализ затрат на продажу для канала с использованием персонала фирмы и торговой фирмы.

Выбор канала распределения обуславливается следующими факторами: требованиями потребителя, целями канала распределения, наиболее подходящим видом канала распределения, приемлемым типом распределения.

Требования потребителя к уровню услуг, предоставляемых в каналах распределения. Это - удобство расположения торговой точки; время ожидания, определяемое временем, в течение которого покупатель ожидает получения товара; размером покупки, то есть, количеством товара, которое купил покупатель за один раз, разнообразием товаров, показывающим ширину товарного ассортимента канала распределения [26, с.85].

Свою роль играют вспомогательные услуги, оказываемые в канале распределения: доставка, установка, ремонт, предоставление кредита и пр.

На потребителя при покупке, в основном, влияют следующие факторы: готовность потратить время на приобретение и использовать сервис; выбор варианта покупки (через прилавок, на основе самообслуживания, по образцам, с открытой выкладкой, по предварительным заказам, по почте); выбор способа платежа (наличными деньгами, электронными деньгами, оплатой в кредит, взятием в аренду); местоположение торговой точки; приверженностью торговой марке [6, с. 199].

Канал сбыта становится шире от числа агентов на каждом из этапов связи между фирмой-производителем и покупателем.

Цели канала распределения определяются целями участников канала распределения и характеристиками товара.

Цель участника канала - минимизация затрат при прохождении товара через канал.

Характеристики товара тоже оказывают большое влияние на канал. Продукты требуют минимизации хранения и быстрого прохождения через канал. Больше габаритные товары, такие как мебель, стройматериалы, должны иметь канал минимальной длины и минимальное число посредников.

Перед производителем товаров неминуемо возникнет вопрос выбора каналов сбыта для производимых товаров. В этом случае, исходя из фактических возможностей предприятия для создания каналов и услуг, предлагаемых посредниками в передаче собственности на товар, принимается решение [42, с. 115].

Существуют критерии выбора посредника. Важно оценить его по каждому из них, чтобы не допустить потери финансовых и временных ресурсов. Во-первых, человек выбирается из подходящего региона. Далее необходимо соотнести его расценки на товар с аналогичными расценками у его конкурентов. От качества и размеров его сети распределения зависит эффективность деятельности посредника, важно оценить и этот момент. От удобства работы с будущим посредником зависит многое, поэтому сразу обговариваются приемлемые способы оплаты, наличие складских помещений и автопарка. Стоит поинтересоваться и послепродажным обслуживанием. Аспект, связанный с долей конкурентного товара и важностью изделий предприятия, так же необходимо уточнить. В итоге, если посредник подходит по всем параметрам, то следует обсудить систему контроля за его деятельностью.

Когда выбирается человек, помогающий в сбыте товара, или обсуждается вопрос о создании личного канала сбыта, всегда определяющим

фактором становится финансовая оправданность такого канала при его сопоставлении с товарооборотом и его доходностью.

Структура распределения предприятия прямолинейностью(кол-вом посредников) и интенсивностью(кол-вом торговых точек), отражающих масштаб сбыта.

Тип посредника канала распределения определяется из условия минимизации издержек канала, что задаётся требуемым уровнем обслуживания целевого рынка и уровнем издержек самого канала, которые включают затраты основного и оборотного капиталов [18, с. 94].

Прямолинейность формирует два вида сбыта: прямой - покупатель получает товар напрямую от производителя; косвенный - при продаже между конечными звеньями должен быть посредник (оптовый или розничный). Посредники во втором случае берут на себя ответственность по сбыту товара на основе договоренности непосредственно с производителем или своими коллегами [9, с.124].

В таблице 1.2 приведены факторы, которые характеризуют сбыт потребительских товаров.

Число посредников задаст тип распределения, который может быть:

- эксклюзивным – реализация товаров через посредника или посредников, получающих право сбыта товара производителя, когда он или они, как правило, обязуются не работать с товарами конкурентов (право эксклюзивной торговли), высокопрофессиональные посредники работают с товаром производителя путём заключения с ним эксклюзивного договора;

- селективным - реализация через торговые предприятия, удовлетворяющие специальные потребности, и, как правило, требующие сервисного обслуживания, число посредников ограничено;

- интенсивным - реализация товаров через большое количество торговых точек, сотрудничая с любым видом посредников. Производитель в данном случае обеспечивает наличие товара в максимально возможном числе торговых предприятий [42, с. 142].



Таблица 1.2 - Факторы, характеризующие сбыт потребительских товаров

№ п/п	Фактор	Сбыт интенсивный	Сбыт селективный
1	Частота покупки товара	высокая	Низкая
2	Рынок	массовый	селективный
3	Препятствия для конкурентов	отсутствуют	эффективные
4	Временные затраты потребителя на покупку	мало	велико
5	Обслуживание	отсутствует	предоставляется
6	Снижение цен для торговцев	незначительна	значительна
7	Сохранение финансовых ресурсов за счет крупных поставок	значительная	мала
8	Заменимость товара	значительна	низка
9	Товары	повседневного спроса	предварительного выбора и особые
10	Сбыт	косвенный	прямой или с одним посредником

Эксклюзивное распределение возможно как при получении посредником исключительного права продажи товара, так и при получении посредником исключительного права обслуживания конкретной территории, при котором посредник отказывается от сотрудничества с другими посредниками или ограничивает свою продажу границами территории [2, с. 274].

Для минимизации расходов на организацию прямого сбыта маркетологи применяют ряд проверенных правил, в противном случае расходы на эту сферу возрастут в разы. Таким образом, применение прямого канала целесообразно, если объем товара велик, если существует всего лишь небольшая группа потребителей, если товар создается на заказ, если основные характеристики товара претерпят изменения, если цена на товар скорректируется, если изделие подразумевает сервисное обслуживание и при этом полностью соответствует транзитным нормам.

Решение о создании личной сети сбыта [8] зависит от количества расходов на это мероприятие. Обрато-пропорциональная зависимость определяет прямолинейность и интенсивность [44, с. 67].

Вид канала распределения напрямую зависит от характера производимых товаров. Если дело касается промышленной продукции, то логичнее использовать прямые связи. В случае с потребительскими товарами лучше прибегать к помощи посредников. В любом случае основной проблемой является поиск оптимального по всем параметрам канала сбыта, обеспечивающего высокий объем продаж.

Стандартный канал распределения [8] товаров массового потребления представлен на рисунке 1.1 в виде горизонтальной цепочки, связанной стрелками и показывающей распределение товара от производителя к оптовому торговцу, далее к розничному торговцу и затем к потребителю.

Прямые поставки между производителем и конечным пользователем, т.е. без привлечения третьих лиц возможны только при непосредственно связи между ними.

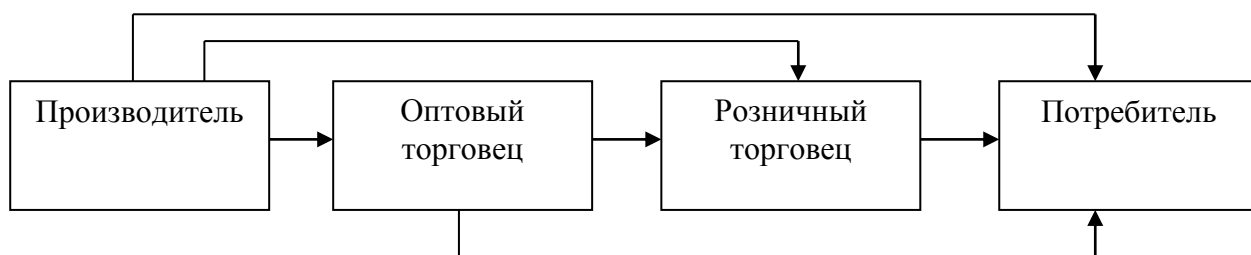


Рисунок 1.1 - Типовой канал распределения потребительских товаров

Контакты между участникам важны не только для осуществления поставок, но и для обратной связи, когда покупатель передает определенную денежную сумму производителю за приобретенный товар [22, с. 131].

Влияние номенклатуры производимых товаров на сбыт товаров и товарооборот предприятия достаточно велико и, несомненно, должно приниматься во внимание при планировании производства и реализации.

Товар движется по звеньям канала сбыта, требуя на каждом этапе выполнения ряда действий за определенную плату. Эти денежные затраты увеличивают конечную стоимость продукта согласно правилам сбытовой деятельности.

Товарная номенклатура в значительной мере воздействует на типы используемых магазинов. Глубокая товарная номенклатура, когда существуют разные модификации одного вида товара, товары разного сорта, предполагает наличие специализированных магазинов (при узкой номенклатуре, когда мало видов товара) или супермаркетов (при широкой номенклатуре, когда число видов товаров велико) [38, с.164].

Плоская товарная номенклатура (одна или несколько модификаций) реализуется через киоски (когда число видов мало) или магазины, торгующие со скидкой (при широкой номенклатуре, когда видов много).

Каналы распределения делятся:

- на независимые, в которых каждый из участников независим от остальных и является самостоятельным предприятием;

- на вертикально интегрированные, включающие в себя производителя, оптовых и розничных торговцев:

- на горизонтально интегрированные, включающие две или более фирмы, которые объединяют усилия в производстве, оптовой или розничной продаже на договорной основе или через создание новой фирмы;

- на многоканальные, когда одной фирмой используется несколько различных каналов для выхода на один и более рыночных сегментов.

Вертикально - интегрированные могут быть корпоративными, то есть представленными одной фирмой; управляемыми, когда один из участников канала управляет другими; договорными, когда несколько участников канала объединяют свои усилия в соответствии с договорными обязательствами.

Договорные вертикально - интегрированные каналы распределения, в свою очередь, могут иметь форму:

- добровольных объединений самостоятельных розничных торговцев, объединённых оптовыми торговцами для снижения затрат по распределению;

- кооперативов розничных торговцев, создавших свои оптовые фирмы для целевых закупок и распределения прибыли;

- осуществления фрайчайзинга, при котором член канала сосредотачивает в своём ведении ряд последовательных производственных и распределяющих функций [44, с. 92].

Фрайчайзинг может иметь различные формы:

- когда производитель представляет розничным торговцам льготы (франшизы) на определённых условиях (предприятия по продаже автомобилей определённых марок);

- когда производитель представляет оптовым торговцам льготы на определённых условиях (компания «Кока-Кола» предоставляет фирмам по производству и розливу напитков концентраты и выдаёт лицензии на право торговли);

- когда фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг, представляет розничным торговцам льготы на определённых условиях (прокат легковых автомобилей, мотели, предприятия быстрого питания).

Многоканальные системы позволяют привлечь новую группу потребителей, снизить расходы по каналам распределения путём оптимального распределения сбытовых усилий; повысить качество сбыта.

Конфликты в каналах распределения обуславливаются, в основном, наличием в каналах самостоятельных фирм, интересы которых могут не совпадать.

Различают следующих три типа конфликтов в каналах распределения: вертикальный, связанный с наличием разногласий в различных уровнях канала распределения; горизонтальный, при котором разногласия появляются на одном уровне; межканальный, возникающий в многоканальной системе распределения [21, с. 129].

При вертикальных конфликтах между производителями и розничными торговцами при диктате последних, они взимают штрафы за непроданные товары, за несвоевременную доставку, берут плату за хранение и пр.

При горизонтальных конфликтах между розничными торговцами, работающими на условиях франчайзинга, например, с фирмой «Пицца», некоторые фирмы недовольны другими из-за несоблюдения ими рецептуры или уровня сервиса.

Межканальный конфликт возникает часто между специализированными магазинами производителей и обычными каналами, поскольку первые продают товары по пониженным ценам.

Конфликты возникают по следующим причинам:

- разных целевых интересов производителя и оптовых торговцев, первый может, проводя политику ценовой конкуренции, снижать цены, а вторые, напротив, стремясь к получению высоких прибылей, повышать или сохранять прежние цены;

- недостаточно чёткого функционального распределения обязанностей участников канала, которые могут перекрываться;

- существования различных взглядов на рыночные изменения и возникновения разногласий на объёмы продаж, прибыльность и пр.

Протяженность канала сбыта и цена товара. Надбавка к цене есть ни что иное как возмещение финансовых затрат на оплату той или иной деятельности необходимой для прохождения товара через каждое звено канала сбыта [31, с. 25].

Самым простым видом канала сбыта считается прямая передача прав на товар от производителя конечному потребителю прямо с места производства по отпускной цене. Отпускной ценой принято считать денежную сумму, которую устанавливает предприятие – изготовитель. Она состоит из затрат на производство товара и прибыли предприятия.

Реализация товара через личный фирменный магазин сопряжена с рядом трудностей. Основная проблема заключается в том, что перед тем как начать

процесс производства необходимо продать предыдущую партию товара. Этот процесс может занять достаточно долгое время. Так же стоимость товара в таком случае возрастает за счет прибавления торговой наценки (скидки). Она представляет собой денежное вознаграждение за оказание услуги по продаже товара потребителю. Торговая скидка составляется на основе прибыли магазина и издержек, связанных с продажей [24, с. 201].

Случай, когда реализация товара ведется через розничные магазины через мелкие оптовые закупки, неудобен тем, что пользование услугами других магазинов не предполагает торговой скидки. Однако при этом увеличивается скорость реализации изделий, так как задействуются сразу несколько торговых точек, а соответственно больше людей смогут получить доступ к товару. За доступность изделий покупатель платит цену, состоящую из отпускной цены и торговой скидки.

Самый удобный для производителя вариант заключается в оптовой продаже товара. Оптовик берет на себя заботы о товаре, покупая его по отпускной цене у изготовителя. Теперь он занимается поставками товара в розничные магазины, продавая его за сумму, учитывающую снабженческо-сбытовую скидку. [12] Реализация товара оптовиком происходит по цене, сочетающей отпускную стоимость и снабженческо-сбытовую скидку [22, с. 54]. Покупатель в свою очередь оплачивает еще и торговую скидку помимо отпускной стоимости снабженческо-сбытовой скидки, и явно проигрывает в цене в результате оплаты двух надбавок. Соответствие цен звеньям канала показано на рисунке 1.2.

При отсутствии в канале сбыта оптового звена покупатель извлекает выгоду в виде снабженческо-сбытовой (оптовую) скидки. При исключении розничного звена получается торговая скидка.

Существуют следующие типы фирм, занимающихся розничной торговлей:

– фирменные магазины, реализующие товары предприятий – производителей;

– оптовые магазины, реализующие товары в розничную продажу со складских помещений;

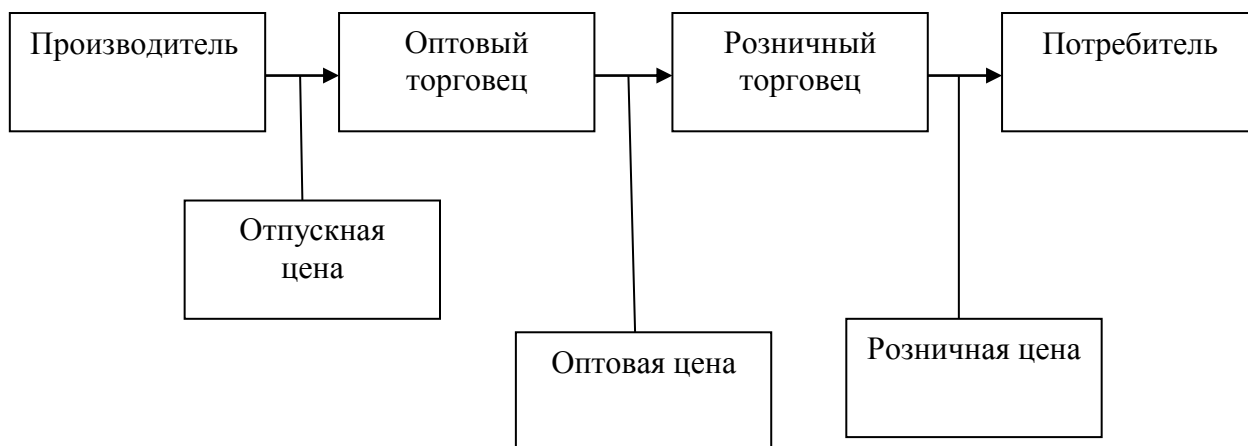


Рисунок 1.2 - Соответствие цен звеньям канала

– супермаркеты, торгующие товарами с использованием самообслуживания;

– малые магазины, торгующие ограниченным ассортиментом, как правило, без выходных или даже круглосуточно и располагающиеся близко к потребителям;

– палаточные рынки, реализующие товары через торговые палатки, часто использующие принципы оптовой торговли;

– специализированные магазины, торгующие товарами одного вида;

– универмаги, реализующие несколько видов товаров в разных отделах;

– супермаркеты, специализирующиеся на товарах повседневного пользования;

– выставочные залы, предлагающие потребителям, как правило, марочные товары [26, с.54].

Существует три показателя, по которым можно оценить эффективность системы распределения и управлять распределением. Этими показателями служат: объёмы продаж, затрат и прибыль. При управлении по объёму продаж производится расчет объёмов продаж через различные каналы и

выбираются каналы, соответствующие требуемым объёмам. При управлении по издержкам производится вычисление затрат на продажу различных объёмов продаж через различные каналы и выбираются каналы, имеющие минимальные затраты. При управлении по прибыли рассчитывается прибыль путём сравнения валового дохода от реализации и затрат на продажу при различных объёмах продаж через различные каналы и выбираются наиболее прибыльные. Остановимся на управлении по затратам [17, с. 342].

Сбытовые затраты, связанные с распределением продуктов фирмы, зависят от числа каналов, их вида и отражают наличие ресурсных возможностей производства. Они определяются наличием необходимого основного капитала (оборудования, свободных площадей и пр.), возможностями привлечения материальных (материалов, комплектующих изделий, топлива и пр.) и трудовых ресурсов (инженерно-технического персонала, рабочих, торговых работников и пр.).

### 1.3 Сущность и этапы разработки сбытовой политики

В связи с тем, что рыночные условия, являясь одинаковыми, позволяют по-разному реализовать свои возможности различным организациям (что определяется ресурсами и возможностями каждой) - требуется принятие аргументированных решений по реализации продукции и услуг в виде адаптированных «под себя» существующих инструментов сбытовой деятельности, что и находит свое воплощение в сбытовой политике.

Под сбытовой политикой фирмы специалисты часто рассматривают комплекс мер и инструментов по реализации вопросов связанных с ассортиментом производимой продукции или услуг; ценообразованием; стимулированием сбыта и формированием спроса; обслуживанием потребителей, коммерческим кредитованием; товародвижением и транспортировкой и другими аспектами сбыта [24, с.137].

Сбытовая политика, как правило, ориентируется на:



- а) получение выручки от сбыта в настоящем периоде и её гарантии формирования в последующем;
- б) полное удовлетворение запросов покупателей;
- в) обеспечение конкурентоспособности и рыночной устойчивости фирмы;
- г) формирование положительной деловой репутации.

Основанием для формирования сбытовой политики являются корпоративная стратегия, цели и задачи её развития, а также цели и задачи сбыта. Она зависит от различных условий, на нее оказывают огромное влияние факторы внешней и внутренней среды, что обязует к подробному анализу возможностей фирмы, перспектив, и опасностей во внешней среде. Она формируется с учетом результатов анализа реального состояния дел на рынке, что и позволяет принимать ему адекватные решения по осуществлению сбытовой деятельности.

При этом, политика должна быть направлена на обновление ассортимента, и его разнообразие с учетом планируемых предпочтений потребителей.

Разработку сбытовой политики, как правило, осуществляет руководитель отдела, занимающийся сбытом или маркетингом, документальное оформление которой объясняется следующим:

- а) официальное закрепление в виде нормативного документа по сбыту уменьшит количество ошибок и возможности для различных нарушений в виде сговора с поставщиками и потребителями, манипуляции с ценообразованием и т.д.;
- б) закрепит взаимодействие различных подразделений, сформирует общее видение сбытовой деятельности;
- в) сделает фирму более адаптивной к неожиданным переменам;
- г) на основе утвержденных положений «сбытовика» и специалисты других служб смогут обоснованно и перспективно разрабатывать планы реализации мероприятий способствующих и обеспечивающих эффективную

сбытовую деятельность;

Сбытовая политика как правило состоит из разделов о:

- выборе рынка или его сегмента, способах сбыта и продвижения продукции;

- номенклатуре и ассортименте продукции;

- посредниках и уровне торгового обслуживания.

Этапами разработки сбытовой политики являются [24, с.36]:

1. Постановка (уточнение) целей и задач сбытовой политики;
2. Выбор рынка или сегмента целевого рынка;
3. Выбор каналов сбыта и способов распространения;
4. Выбор способов и времени выхода на рынок;
5. Разработка инструментов товародвижения, стимулирования и минимизации затрат по осуществлению сбытовой политики.

Выделяют стратегические и тактические задачи системы распределения услуг и товаров.

Стратегические - основаны на формировании каналов сбыта, их организации, и связаны с организационно-коммерческой функцией распределения. Выделяют следующие виды задач:

- прогноз и планирование каналов и путей сбыта;

- выбор прямого и непрямого типа сбыта и его обоснованность (имеется в виду объективность включения промежуточных субъектов на пути от места производства к потребителю);

Стратегические задачи ставятся при организации непосредственного перемещения товара к потребителю, Они относятся к области сбыта и логистики.

- выбор оптимального канала и пути сбыта;

- емкость, функции, количество и размещение складов;

- разработка мероприятий по курированию товарных потоков до конечного потребителя [12, с.114];

К тактическим задачам распределения относятся:

- работа с уже текущим списком клиентов;
- осуществление программ по привлечению новых клиентов;
- анализ наиболее выгодных предложений, связанных с поставками изделий и предоставлением услуг, и выбор оптимального;
- налаженный процесс стимуляции оплаты заказов;
- определение численности, мотивов и направлений следования коммивояжеров;
- своевременная проверка и пополнение торговых запасов, демонстрация и описание товара, меры по поддержанию необходимого уровня сбыта, что в общем являет контроль за внешней службой фирмы производителя;
- создание схемы затрат по каждому виду расходов, связанных с непосредственным распределением товара, и их сравнительный анализ с уровнем сервиса поставки;
- поддержание должного состояния компьютерного обеспечения в системе распределения с целью оперативного отслеживания уровня спроса, развития системы самообслуживания, а так же учета и контроля за количеством продаж и ценами проданного конечного продукта. Это делается принятия оперативных сбытовых мероприятий.

Выбор единственного правильного решения в системе распределения товаров — достаточно трудоемкий процесс с точки зрения формализации и структуризации. В качестве базовых характеристик функционирования системы распределения лучше использовать сведения о продукте, потребителях, конкурентах, непосредственно о самом предприятии. Не маловажной окажутся данные о правовой среде и экологической обстановке. В которых функционируют система распределения и ее звенья.

## 2. Анализ сбытовой деятельности ООО «Агроторг»

### 2.1 Общая характеристика деятельности фирмы

Объектом исследования стало общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», организованное в декабре 2012 года. На основании учредительных документов основной вид деятельности этого общества – торговля оптом и в розницу в г. Тольятти.

ООО «Агроторг» создано без нарушения материалов Гражданского Кодекса РФ и ФЗ РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью" № 14-ФЗ от 8.02.98 г. Оно начало свою деятельность с 12 мая 1998 г.

Учредители общества физические лица. «Агроторг » с 2014 стал дочерней компанией российских ритейлеров «X5 Retail Group», владельцев крупных торговых сетей. Офис компании находится в Нидерландах, штаб-квартира - в Москве.

Для осуществления розничной торговли открыт магазин по адресу: 445039, Россия, Самарская область, Тольятти г., Гая бульвар, 26. Организация зарегистрировала торговую марку «ПЯТЕРОЧКА 106 АГРОТОРГ-САМАРА». Контактные телефоны 8 (8482) 51-25-57, 51-25-59, 51-25-49.

Высшим органом ООО «Агроторг» является общее собрание его участников, которое осуществляет свою деятельность в соответствии с российским законодательством на основании Устава и Учредительного Договора ООО «Агроторг».

ООО «Агроторг» занимается продажей продуктов питания, а именно продажей молочных продуктов, сыров, майонезов, кетчупов, йогуртов, а также колбасных изделий, мяса, чая, кофе, кондитерских изделий.

Всякая организация имеет свое предназначение, то есть это можно выразить как Миссия организации. Миссия ООО «Агроторг» - продавать высококачественный товар, удовлетворяющий все запросы.

Для исполнения своей миссии любая организация должна ставить определенные цели, которые бы регулировали ее деятельность. Эти цели должны быть общими как для управленческого, так и для исполнительного состава. На рисунке 2.1 показано «Дерево целей» ООО «Агроторг».

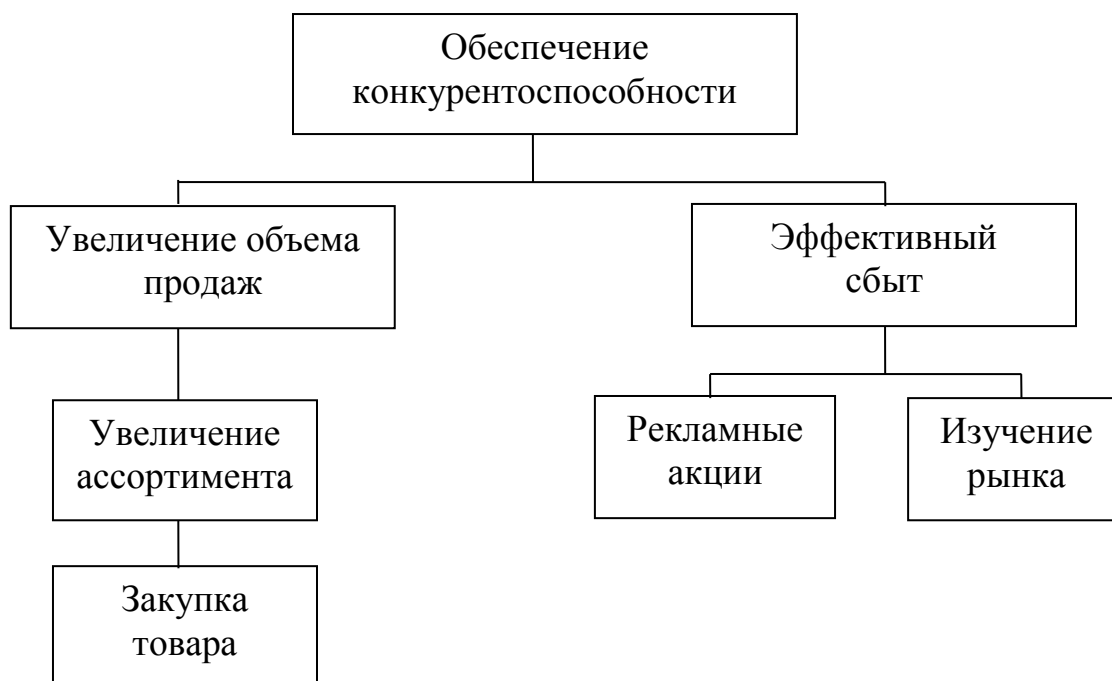


Рисунок 2.1 - «Дерево целей» ООО «Агроторг»

Цели данного предприятия:

1. Обеспечение конкурентоспособности в долгосрочном периоде.
2. Увеличение прибыльности.

Для достижения целей решение основных задач:

- увеличение объема продаж;
- расширение ассортимента;
- эффективный сбыт;

На первое место организация ставит следующую цель – обеспечение конкурентоспособности в долгосрочном периоде.

Организационная структура ООО «Агроторг» показана на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Организационная структура ООО «Агроторг»

Организационная структура не совершенна и имеет как ряд преимуществ, так и ряд недостатков.

Преимущества:

- однозначное разграничение задач, компетенции, ответственности;
- жесткое руководство органами управления;
- быстрота и точность в принятии решений.

Недостатки:

- затруднительные связи между инстанциями;
- концентрация власти в управляющей верхушке.

Высшим органом управления ООО «Агроторг» является совет учредителей. Совет учредителей правомочен решать все вопросы деятельности предприятия и самостоятельно определяет порядок своей работы и принятия решений. После осуществления обязательных платежей в федеральный и др. бюджеты и других внебюджетных платежей, часть прибыли идет на развитие предприятия, а оставшаяся часть подлежит

распределению между учредителями.

Функции оперативно-распределительного характера возлагаются на исполнительного директора предприятия. Его назначают на эту должность по трудовому договору члены учредительного совета. Подотчетность этой должности учредителям предполагает материальную и дисциплинарную ответственность назначаемого. Должность исполнительного директора может взять на себя один из учредителей, если его кандидатуру поддержит большая часть членов собрания

В состав организации могут наниматься работники по трудовому договору, договору подряда или иным видам регламентированных законодательством отношений. ТК РФ, устав организации, правила распорядка внутри организации – то, чем регулируются правоотношения внутри предприятия. На предприятии каждого сотрудника обеспечивают социальной и медицинской страховкой. Работники на собраниях трудового коллектива принимают решение относительно целесообразности заключения договора с организацией и разрешают конфликтные ситуации, возникающие между членами коллектива и представителями администрации, предлагая конкретный план действий по их разрешению.

Однако при этом коллектив не имеет права вмешиваться в хозяйственную деятельность организации, вносить коррективы в оперативно-распределительную работу.

Главный бухгалтер несет ответственность в рамках текущего законодательства и подчиняется исполнительному директору.

Вмешательство трудового коллектива в оперативно-распорядительную и хозяйственную деятельность предприятия не допускается.

Главный бухгалтер подчиняется исполнительному директору, пользуется правами и обязанностями, а также несет ответственность в соответствии с действующим законодательством.

В соответствии с рыночной ориентацией фирмы исполнительный директор назначает зам. директора, который должен организовывать

сбытовые исследования и рекламу. Бухгалтер осуществляет все расчеты с поставщиками товаров. Ведет учет по товарообороту, прибыли, издержкам, рассчитывает заработную плату, а главное - составляет бухгалтерские отчеты.

В обязанности товароведа входит следить за остатками товара на складе и поступлением товара. Товароведу подчиняются: кладовщик, водители, грузчики. Численность персонала показана в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Численность персонала ООО «Агроторг»

Занимаемая должность	Количество человек	Средний стаж работы
Директорат	3	5,4
Директор фермерского хозяйства	1	3,6
Начальник производства	1	1,5
Сотрудники фермерского хозяйства	10	3,8
Бухгалтер	3	4,4
Товаровед	2	2
Кладовщик	2	3
Торговый представитель	15	1
Водитель	12	5,8
Грузчик	8	2,9
Кассир	1	2
Продавец	4	2,5
Всего:	62	

Общая численность персонала ООО «Агроторг» 62 человека. Увеличение штата нецелесообразно. Согласно теории МакКлелланда сохраненный кадровый потенциал это то, из чего можно возродить любой бизнес. Сплоченная команда профессионалов – одна из первостепенных и наиболее труднодостижимых целей любого предпринимателя.



К основным показателям деятельности предприятия относятся: товарооборот, себестоимость товара, валовой доход, чистая прибыль, численность работников, фонд оплаты труда и т.д.

Основные показатели деятельности ООО «Агроторг» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Агроторг» за 2013 – 2014 г. (млн. руб.)

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. к 2014 г в %	Отклонение 2013 г. от 2014 г.	
					Сумма	в %
Товарооборот	6413,0	6526,0	8328,0	127,61	+1802,0	27,61
Себестоимость	4812,0	4895,0	6246,0	127,6	+1351,0	27,60
Валовой доход (с НДС)	1601,0	1631,0	2082,0	127,6	+451	27,65
В % к товарообороту	24,96	24,99	25,0	100,04	+0,01	0,04
Валовой доход без НДС	1280,8	1359,2	1735,0	127,6	+375,8	27,65
В % к товарообороту	19,97	20,82	20,83	100,03	+0,007	0,03
Издержки обращения	662,4	680,65	969,94	142,5	+289,3	42,50
В % к товарообороту	10,32	10,43	11,65	111,70	+1,22	11,70
Чистая прибыль	618,4	678,52	765,06	112,75	+86,54	12,75
Товарооборот на одного торгового работника	815,80	815,80	757,10	92,81	-58,66	-7,19
Фонд оплаты труда	380,4	540,00	849,60	157,30	+309,6	57,30
В % к товарообороту	5,93	8,30	10,60	127,80	+2,3	27,80
Средняя заработная плата в месяц	1,29	1,33	1,49	112,03	+0,66	12,03

Из таблицы 2.2 видно, что товарооборот в 2014 году по сравнению с 2013 годом возрос на 1802 млн. руб., себестоимость товара возросла на 1351 млн. руб., увеличилась среднесписочная численность работников на 3 человека, а товарооборот на одного работника уменьшился на 58,66 млн. руб.

Для оценки финансового положения предприятия необходим анализ ряда показателей:

- количество собственных источников материального дохода;
- состояние товарных запасов и обеспечение их собственными средствами;
- своевременность выполнения денежных обязательств и устойчивость предприятия в финансовом плане;
- экономическая эффективность капитала в совокупности с учетом собственного;
- общие показатели активности организации.

Источником информации для корректной оценки финансового состояния служат данные бухгалтерского баланса, отчеты о движении денежных средств, капитала, а так же приложения к бухгалтерскому балансу (форма №2).

Основной целью проведения анализа по состоянию активов предприятия является выявление изменений за отчетный период в их составе и структуре по таким группам, как мобильные, то есть оборотные (текущие), и необоротные (иммобилизованные) активы.

Итоги анализа дают возможность выявить условия и факторы, которые повлияли на изменение структуры активов баланса, а также предпринять меры по утверждению отрицательных тенденций на будущий период.

По итогам проведенного анализа таблица 2.3 стало ясно, что необоротные средства за отчетный год возросли в абсолютной сумме на 52,39 млн.руб., а по структуре они поднялись на 1,92 %.

Мобильные средства выросли на 288,81 тыс. руб., но по удельному весу они уменьшились на 1,92%. Их рост обосновывается увеличением доли запасов и затрат. В целом оборотные активы выросли на 23,10 %, в том числе запасы товаров - на 36,53 %. Их увеличение нельзя считать положительным фактором прироста оборотных средств, так как произошло омертвление капитала, что впоследствии может стать причиной уменьшения

доходов и прибыли. В итоге необходимо исследовать причины увеличения товарных запасов.

Таблица 2.3 - Анализ состава и структуры активов баланса используемых в процессе сбыта продукции ООО «Агроторг» в 2014 г.

Виды активов	На начало года		На конец года		Изменения (+, -)	
	сумма, млн. руб.	% к итогу	сумма, млн. руб.	% к итогу	сумма, млн.руб.	%
Имобилизованные средства:						
Основные средства	79,60	5,98	131,99	7,90	+52,39	+1,92
Итого необоротные активы	79,60	5,98	131,99	7,90	+52,39	+1,92
Мобильные средства (оборотные активы)	189,77	14,27	232,49	13,91	+42,72	-0,36
Запасы товаров и затраты	898,00	67,52	1226,00	73,3	+328,	+5,84
Расчеты с дебиторами	89,48	6,73	45,72	2,74	-43,76	-3,99
Денежные средства	73,15	5,5	35,00	2,09	-38,15	-3,41
Итого оборотные активы	1250,40	94,02	1539,21	92,1	+288,81	-1,92
Всего (валюта баланса)	1330,00	100,0	1671,20	100,0	+341,20	-

Тенденции изменения имущества предприятия следует увязывать с основными источниками образования финансовых ресурсов. Поэтому в процессе анализа ставится задача изучения состава и структуры финансовых ресурсов предприятия, в том числе собственных заемных и привлеченных средств. Оценка состава и структуры финансовых ресурсов приведена в таблице 2.4.

Результаты анализа показали, что источники собственных средств увеличились на 86,54 млн. руб., но по удельному весу они уменьшились на 5,36%. Заемные и привлеченные средства увеличились на 254,66 млн. руб. и по удельному весу на 5,36%.

Финансовая устойчивость предприятия определяется путем сравнения базисных параметров и реальных значений показателей.

В таблице 2.5 приведены показатели финансовой устойчивости ООО «Агроторг».

Таблица 2.4 - Оценка состава и структуры финансовых ресурсов в 2014 г для приобретения сбываемой продукции ООО «Агроторг»

Виды активов	На начало года		На конец года		Изменения (+,-)	
	сумма, млн.руб.	% к итогу	сумма, млн.руб.	% к итогу	сумма, млн.руб.	%
Источники собственных средств:						
Капитал и резервы	686,52	51,62	773,06	46,26	+86,54	-5,3
Заемные и привлеченные средства:						
Кредиторская задолженность	643,48	48,38	898,14	53,74	+254,66	+5,3
Итого источников средств предприятия	1330,0	100,0	1671,20	100,0	+341,20	

Таблица 2.5 - Показатели стабильности сбытовой деятельности ООО «Агроторг»

Показатели финансовой устойчивости	2013 год	2014 год	Отклонение	
			По сумме	В %
Показатели финансовой независимости				
Коэффициент автономии	0,52	0,46	-0,06	-11,54
Коэффициент финансирования	0,94	0,98	-0,4	+23,40
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,85	1,11	+0,26	30,59
Показатели обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом				
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат	0,55	0,50	-0,05	-9,09
Коэффициент маневренности собственного капитала	1,31	1,59	+0,28	+21,37

По характеристике устойчивости финансового состояния, а именно коэффициенту автономии, ясно видно какое количество собственного капитала приходится на единицу суммы совокупного капитала (валюты баланса). Он уменьшился по сравнению с прошлым годом на 11,54%.

Коэффициент финансирования показывает размер заемных средств (долгосрочных и краткосрочных приходится на единицу собственного капитала. В 2013 году он составил 0,94, а в 2014 году 0,98. 1,0 – границы этого показателя означает потерю финансовой устойчивости. Коэффициент концентрации заемного капитала показывает, что доля заемных и привлеченных средств в общей сумме капитала была в 2013 году равна 0,85, а в 2014 году - 1,11 (рекомендуемое значение меньше 0,5).

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат отображает долю собственного оборотного капитала в запасах и затратах в 2013 году, когда был равен 0,55, а в 2014 году - 0,50. Этот коэффициент находится в пределах нормы.

Коэффициент маневренности собственного капитала отображает долю собственного оборотного капитала в сумме источников общего собственного капитала, который направлен на финансирование деятельности предприятия. В 2014 году он вырос на 21,37 %.

Проведя анализ финансового состояния, можно убедиться, что финансовое положение предприятия устойчивое.

## 2.2 Анализ и оценка реализации сбытовой политики фирмы

Рассмотрение указанной области наглядно демонстрирует, что товарооборот является одним из основополагающих объектов исследования. Изучение товарооборота – часть процесса управления рынком потребителей и действиями торгового предприятия.

Основополагающей целью анализа торговой деятельности предприятий является выведение товарооборота на новый уровень, улучшение качества

сервиса, развитие товародвижения. Во время исследования оценивается весь цикл товарооборота от качества выполнения плана до влияния на этот процесс внешних факторов. Изучаются недостатки в сфере торговли деятельности, совместно с разработкой мер по их ликвидации и недопущению.

Товарооборот не менее важный оценочный показатель предприятия. Он наглядно демонстрирует эффективность деятельности организации. Объем покупаемой продукции характеризует способность предприятия противостоять конкурентам на выбранном сегменте рынка, его долю устойчивости положения на рынке, способность продавать товары, пользующиеся спросом потребителей и обеспечивающие получение намеченных и стабильных результатов.

В рамках рыночной экономики главным показателем хозяйственной деятельности торгового предприятия считается прибыль. Это обусловлено тем, что для предприятия, материально ответственного за рентабельность предприятия, важнее всего становится не увеличение товарооборота, а больший объем прибыли.

Прибыль есть не что иное, как доход от деятельности ИП, выраженный в денежном эквиваленте, представляющий собой разницу между общими доходами и затратами фирмы-производителя.

Изучение финансовых результатов деятельности предприятия делается с целью:

- сопоставления динамики роста и падения прибыли, обоснованности распределения и образования их фактической величины;
- определение действия тех или иных факторов на прибыль;
- оценивание возможных запасов для дальнейшего роста прибыли, за счет грамотных технологий производства и сокращения затрат на создание изделия.

базовое содержание анализа составляют:

- обоснования изменения структуры формирования финансовых результатов;
- учет прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг и анализ влияния того или иного фактора;
- подсчет показателей оценки качественного уровня достижения финансовых результатов;
- изучение факторов формирования прибыли от финансово-хозяйственной деятельности;
- рассмотрение факторов формирования и распределения общей бухгалтерской прибыли;
- изучение состава и структуры налогооблагаемой прибыли.

Торговое предприятие имеет следующие данные по прибыли, которые отображены в таблице 2.6.

Балансовая прибыль по сравнению с прошлым годом возросла на 86,54 млн. руб.

Таблица 2.6 - Анализ прибыли от продаж (сбыта) ООО «Агроторг»

Показатели	2013 год	2014 год	2014 к 2013 в %	Отклонение 2014 от 2013 года	
				Сумма	В %
Товарооборот	6526,0	8328,0	127,61	+1802,0	27,61
Валовой доход	1631,0	2082,0	127,65	+451,0	27,65
В % к товарообороту	24,99	25,00	100,04	+0,01	0,04
Валовой доход без НДС	1359,1	1735,0	127,65	+375,83	27,65
В % к товарообороту	20,826	20,833	100,03	+0,007	0,03
Издержки обращения	680,65	969,94	142,50	+289,29	42,50
В % к товарообороту	10,43	11,65	111,70	+1,22	11,70
Балансовая прибыль	678,52	765,06	112,75	+86,54	12,75
В % к товарообороту	10,40	9,19	88,17	-1,21	-11,83

Чистая прибыль возросла за счет увеличения оборота товара на 1802 млн. руб. Для того чтобы понять какое влияние оказал тот или иной фактор необходимо составить ряд расчетов, как в таблице 2.7.

Прибыль наиболее зависима от оборота товара, уровня валового дохода, издержек обращения. При этом, резкие перемены у одного фактора могут изменить все сложившиеся видение ситуации. Общее влияние тех или иных факторов повлекло за собой увеличение прибыли на 86,54 млн. рублей.

Главным источником для исследования прибыли считается форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках» и данные ее аналитического учета. Планирование дохода являет собой процесс разработки комплекса мероприятий по достижению конкретного объема прибыли, а впоследствии применении их на практике.

Таблица 2.7 - Алгоритм расчета влияния факторов на выполнение плана прибыли от сбыта продукции ООО «Агроторг», млн. руб. в 2014 г.

Факторы	Влияние на выполнение плана прибыли	
	Расчет	Сумма
Изменение объема розничного товарооборота в действующих ценах	$\frac{+1280 \times 10,45}{100}$	133,76
Изменение среднего (общего) уровня валового дохода в % к обороту	$\frac{8328,0 \times (+0,007)}{100}$	58,30
Изменение уровня издержек обращения, в % к обороту	$\frac{8328,0 \times (-1,02)}{100}$	-84,95
Всего		107,11

Для планирования прибыли торгового предприятия могут быть использованы следующие методы:

- метод прямого счета;
- нормативный метод;
- метод целевого планирования.



Планирование прибыли ООО «Агроторг» показано в таблицы 2.8.

Таблица 2.8 - Планирование прибыли от сбыта ООО «Агроторг» на

2014 г.Методы	Расчет	Сумма
Метод прямого счета	$ВД_{пл} = \frac{T_{пл} \times C}{100}$	2656,63
	$ЧП_{пл} = ВД_{пл} - НДС_{пл} - ИО_{пл} = НП_{пл}$	540,63

Далее производится сопоставление основных показателей деятельности торгового предприятия на будущий год, исходя из следующих данных таблицы 2.9.

Процесс прогнозирования прибыли торгового предприятия принято завершать сопоставлением ее суммы с системой формирующей ее показатели: количеством оборота товара, издержками обращения, валовым доходом. Для полного насыщения потребностей торгового предприятия в планируемом году будут необходимы 600,59 тыс. руб. чистого дохода. Тогда для накопления утвержденной суммы предприятию потребуется валовая прибыль в размере 923,99 млн. руб., с учетом налога на прибыль.

Таблица 2.9 - Комплексная увязка основных показателей сбытовой деятельности ООО «Агроторг»

Показатели	Расчет	Планируемый год
Товарооборот, тыс. руб.	$T_{п} = \frac{ВД_{п}}{У_{т.п.н.}}$	9120,83
Валовой доход, тыс. руб.		2280,21
% к обороту		25,00
НДС, ставка 16,67 % к ВД		380,11
Издержки обращения, тыс.р.	$И_{оп} = ИО_{пост.ф.} + У_{перем.ф.} \times T_{п}$	976,11
% к обороту		10,70
Валовая прибыль, тыс.руб.	$ВП_{п} = ВД_{п} - ИО_{п}$	923,99
% к обороту		10,13
Налог на прибыль, тыс.руб.		223,40
Чистая прибыль, тыс.руб.	$ЧП_{п} = ВД_{п} - НДС_{п} - ИО_{п} - П_{п}$	600,59
% к обороту		6,58

Одна из целей анализа заключается в выявлении неиспользованных резервов роста общего объема товарооборота по структурным единицам, по отдельным товарам и товарным группам, которые можно использовать в процессе текущей торговой деятельности или в предстоящем периоде (учесть при обосновании прогнозов и планов на предстоящий период).

Предприятия исследуют свою коммерческую деятельность, пользуясь системой показателей. Эти показатели расположены в неразрывной взаимозависимости и единстве, и в тоже время отражают многогранность торгового процесса. Система показателей подразделяется на следующие группы:

- соотношение предложения и спроса покупателей, емкость и насыщенность рынка, уровень конкуренции и сегментации рынка;
- показатели товарооборота в текущих и сопоставимых ценах за отчетный и прошлый периоды;
- показатели товарооборота по структурным единицам торгового предприятия;
- показатели цен и тарифов (структура рыночных цен, их динамика, ценовая конкуренция).

Исследование объема и динамики товарооборота базируется на данных бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности. Торговая деятельность предприятий характеризуется, прежде всего, количеством выполненных планов и динамикой товарооборота.

ООО «Агроторг» имеет следующие данные по объему и составу товарооборота (таблица 2.10).

План товарооборота ООО «Агроторг» перевыполнен на 18,16% или на 1280 млн. руб. По сравнению с прошлым годом его объем возрос на 1802 млн. руб., что составляет 27,61%. Рост товарооборота в динамике произошел

Таблица 2.10 - Информация о выполнении плана по товарообороту  
ООО «Агроторг»

Показатели	Фактически за прошлый год	Отчетный 2014 год			Отклонение		Отчетный год в % к прошлому году
		План	Факт	% выполнения	От плана	От прошлого года	
Товарооборот с участием в расчетах:							
В действующих ценах	6526	7048	8328	118	+1280	+1802	127,61
В сопоставимых ценах	6526	-	6610	-	-	+84	101,29

в основном за счет повышения продажных цен на товары. Индекс продажных цен по товарообороту в отчетном году к прошлому составил 1,26 раза. Пересчитаем фактический его объем за отчетный год в сопоставимые продажные цены:  $8328 : 1,26 = 6610$  млн. руб. Таким образом, повышение продажных цен на товары обеспечило прирост товарооборота на 1718 млн. руб. (8328-6610), что составляет 26,33% к фактическому его объему за прошлый год.

Исследование выполнения плана и динамики товарооборота проводят не только за год, но и по кварталам. Это помогает установить, как ритмично развивается реализация, как равномерно удовлетворяется спрос покупателей на товары. Для оценки равномерности и ритмичности развития товарооборота следует изучить выполнение плана и его динамику. Для определения равномерности и ритмичности развития товарооборота следует изучить выполнение плана и его динамику по кварталам, составив аналитическую таблицу. Для изучения ритмичности и равномерности развития товарооборота ООО «Агроторг» составляется таблица 2.11.

Таблица 2.11 - Ритмичность развития товарооборота по сбыту продукции ООО «Агроторг» (в действующих ценах, по кварталам 2014 г., млн. руб.)

Кварталы	Фактически за прошлый год	Отчетный год			Отклонение		В % к прошлому году
		План	Фактически	% выполнения плана	От плана	От прошлого года	
1 квартал	1631	1761	2082	118,23	+321	+451	127,65
2 квартал	1505	1625	1984	122,09	+359	+479	131,83
3 квартал	1832	1979	2201	111,22	+222	+369	120,14
4 квартал	1558	1683	2061	122,46	+378	+503	132,28
Всего за год	6526	7048	8328	118,16	+1280	+1802	127,61

Указанное было обеспечено в первую очередь большими объемами продаж и соответствующей наценкой на товар, составляющей в среднем 22,83 % по данным продаж за 2014 г. (табл. 2.12.).

Таблица 2.12 - Процент наценки на товар в ООО «Агроторг»

Отделы супермаркета	Средний процент наценки
Общего назначения	22,4 %
Молочных продуктов	24,5 %
Мясо-колбасный	14,8%
Кондитерских изделий	29,6 %
В среднем по магазину	22,83%

При этом ассортимент товаров по основным ассортиментным группам в период 2012-2014 гг. уменьшился и в ширину и в глубину (табл. 2.13.), за счет чего и был нестабилен товарооборот.

Таблица 2.13 - Динамика и структура изменения ассортимента продукции ООО «Агроторг»

Основные товарные группы	2014 г.	2013 г.	2012 г.
молочная продукция	12 видов, 85 позиции	14 видов, 94 позиции	10 видов, 76 позиции
безалкогольные напитки	7 видов, 117 позиций	9 видов, 138 позиций	9 видов, 126 позиций
приправы, соусы, пищевые добавки	4 вида, 94 позиции	6 видов, 112 позиций	8 видов, 124 позиции

Продолжение таблицы 2.13

полуфабрикаты и продукция соб. пр-ва	6 видов, 78 позиций	4 вида, 67 позиций	8 видов, 95 позиций
овощи, фрукты, консервы	8 видов, 94 позиции	6 видов, 82 позиции	9 видов, 99 позиций
хлебобулочные изделия	8 видов, 24 позиции	12 видов, 38 поз-й	10 видов, 29 поз.
кондитерские изделия	12 видов, 85 позиций	18 видов, 94 позиции	16 видов, 92 позиции
мясопродукты, колбасные изделия	11 видов, 32 позиции	8 вид, 25 позиций	10 видов, 34 позиции

Как следует из материала таблицы 2.13. товарная продукция и ассортимент представлены достаточно широко. Вместе с тем, несмотря на стратегию импортозамещения принятую в РФ, как ответную реакцию, на санкционную политику отдельных зарубежных стран. К сожалению, увеличить существенно ассортимент отечественной продукции не получилось.

Экономические факторы внешней среды деятельности предприятия рассмотрим в следующем порядке: рост темпов инфляции, скачки курсов валют, изменения в ставках налогов и пошлин, изменения уровня безработицы в городе Тольятти. Приведенные ставки налогов и сборов за 2013-2014 годы представлены таблица 2.14. И как следует, налоговая обстановка в стране за исследуемый период в целом стала более благоприятной для производителя. Заметно повышение ставок акцизов в начале 2012 года.

Таблица 2.14 - Приведенные ставки налогов и сборов за 2012-2014 год

Наименование налога	2012 год		2013 год		2014 год		
	%	Прирост	%	Прирост	%	Прирост	
Налог на прибыль	20 %	20%	0	20%	0	20%	0
НДС (18, 10, 0 %)	18%	18%	0%	18%	0%	18%	0
Акцизы	В зав от вида тов.: вина – 7 руб/л; вина с дол спирта 9 % – 320 руб/л; шампанс-24 руб/л; пиво - 15 руб/л; сигар – 870 руб/1000 пачек.						
Подходный налог	13%	13%	0	13%	0%	13%	0

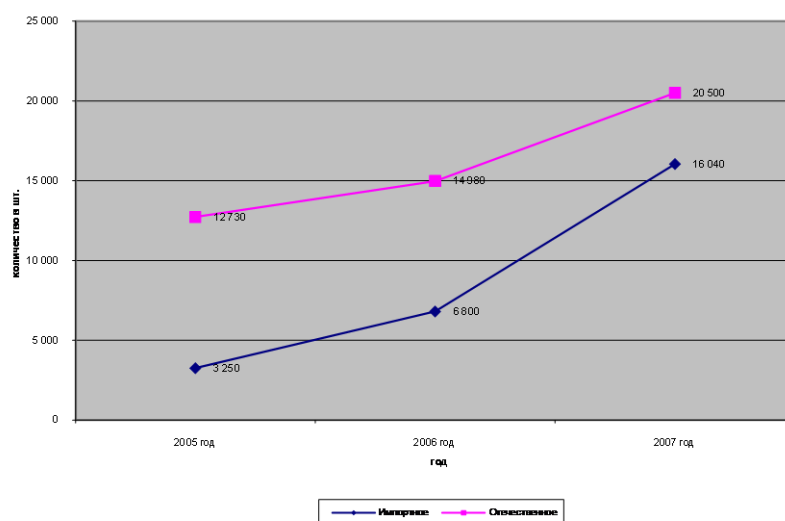
Достаточно высокое налоговое бремя накладывает свой отпечаток и на

сложности функционирования организации и увеличение затрат организации. Кроме того, следует учесть тот факт что "Агроторг" является собственником двух транспортных средств.

Надо понимать, что сегмент продовольственных товаров, в том числе и молочной продукции с каждым годом становится все более насыщенным и высоконкурентным. И даже несмотря на уход с рынка многих зарубежных поставщиков продуктов, на рынке не стало свободнее, в связи с тем, что на место выбивших приходят другие поставщики и отечественные и зарубежные, что и представлено на рисунке 2.3 и в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Динамика поставщиков ООО «Агроторг» за 2012 – 2014 г.

Поставщики продукции	Количество поставщиков, ед.		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Импортной	3 25	390	208
Отечественной	182	254	273
Всего	507	644	481



2012 г.

2013 г.

2014 г.

Рисунок 2.3 - Динамика объемов продаж ООО «Агроторг» за 2012 – 2014 гг.

### 2.2.2. Анализ поставщиков.

Поверхностный интерес фирмы к личностным качествам и характеру поставщика говорит о заинтересованности в краткосрочном сотрудничестве. В этом случае на первый план выходят стоимость услуг посредника и удобство работы с ним, но отнюдь не качество его работы. Долгосрочное сотрудничество предполагает большую ответственность, которая ложится на плечи обеих сторон, и ряд обязательств, но все это стоит проверенных связей и качественного выполнения условий соглашения. Перед началом сотрудничества с посредниками все-таки стоит определиться формате оного, и затем перейти к действию.

Несмотря на то, что трудно дать определение хорошего поставщика, существует несколько его характеристик, рассматриваемые как желательные в отношениях покупатель - продавец. Приведённый ниже список рассматриваем в качестве основного перечня показателей. Хороший поставщик:

1. Доставляет в срок;
2. Работает с неизменным качеством;
3. Назначает адекватную работе цену;
4. Стабилен;
5. Поддерживает уровень сервиса на высоте;
6. Обеспечивает услуги по хранению на высоком уровне;
7. Сдерживает свое слово;
8. Предоставляет кредит;
9. Постоянно держит покупателя в курсе дела.

Оценку потенциальных поставщиков следует производить по их личным качествам, с точки зрения техники поставки и с помощью третьих лиц, имеющих информацию об интересующих фирму поставщиках.

Поставщики – важное звено в «системе создания и распространения потребительской ценности» каждой компании. Они предоставляют компании необходимые товары.

Наиболее крупные поставщики ООО «Агроторг» представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Поставщики ООО «Агроторг» по основным видам продукции

Полное фирменное наименование поставщика	Наименование поставляемых товаров
Вимм-Билль-Данн	молочные продукты
ТМ Кампина	молочные продукты
ТМ Эрманн	молочные продукты
АПС Алев	молочные продукты
ТМ Пестравки	молочные продукты
ТМ Сваля	молочные продукты
ТМ Хохланд	молочные продукты, сыры
ТМ Валио	молочные продукты
ТМ Презедент	молочные продукты, сыры
ТМ Переяславль	молочные продукты
ТМ Солнечный продукт	молочные продукты
Казанский Жировой Комбинат	масложировая группа
Рогачевский МКК	молочные продукты
Россия	сыры
Украина, Беларусь	сыры
Прибалтика	сыры
Европа	сыры

С поставщиками у ООО «Агроторг» налажены долгосрочные и эффективные партнерские отношения.

Внутренняя среда фирмы обладает своей структурой, в которую входят подразделения, отвечающие за все сферы деятельности фирмы от управления, проектирования изделия, продвижения его на рынке до установления контакта с поставщиками и иными представителями из внешней среды. Ни одна внутренняя среда фирмы не сможет существовать без отлаженной системы передачи информации, поэтому этот процесс так же тесно связан с ней, как и понятие квалификации персонала.

Таким образом, под исследованием внутренней среды понимается управленческое обследование функциональных зон организации для диагностирования ее сильных и слабых сторон.



Изучение внутренней среды предприятия неразделимо связано с исследованием ее организационной структуры, которая включает в себя предусмотренные в каждом конкретном случае материальные вознаграждения, льготы или социальные гарантии работникам фирмы.

Полный и достоверный анализ внутренней среды ООО «Агроторг» основывается на исследовании пяти функциональных зон:

- финансы;
- общее управление;
- сбыт;
- деятельность, направленная на обеспечение организации высококвалифицированным персоналом и его грамотное использование ;
- производство.

В ходе изучения организации общего управления было выявлено соответствие настоящему положению и текущим целям. В перспективе с изменением стратегии необходимо будет поменять организационную структуру. Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. В организации не выявлено участие персонала в принятии управленческих решений.

Фирма ООО «Агроторг» весьма ответственно подходит к найму работников. Для профессиональной и грамотной работы с персоналом был заключен долгосрочный договор с кадровым агентством, которое осуществляет выбор, повышение квалификации и переподготовку работников.

Предприятие предоставляет возможности для карьерного роста с уровнем зарплат, превышающим средний показатель. Для всех работников обязательна ежегодная аттестация на профпригодность.

### 2.2.3 SWOT – анализ по предприятию

Факторы имеющие ключевое значение для предприятия являются стратегическими и обозначаются аббревиатурой SWOT, содержащую в себе первые буквы английских названий важных факторов. На русский они переводятся, как сила, слабость, возможность и угроза. После оценивания стратегических факторов определяется корпоративная миссия.

Для осуществления процесса формулировки стратегии, необходимо исследовать выявленные стратегические факторы с учетом ситуации, сложившейся на момент анализа. Этот процесс принятия стратегических решений часто упоминается в литературе как ситуационный анализ.

SWOT- матрица является приемом обобщения стратегических факторов предприятия и иллюстрирует, как внешние благоприятные возможности и угрозы, кои могут быть сопоставлены с внутренними силами и слабостями конкретного предприятия. На основе этого создаются стратегические альтернативы, учитывающие четыре набора стратегических факторов.

Целью ситуационного анализа является нахождение стратегического соответствия внешних возможностей и внутренних сильных сторон организации, учитывая внешние угрозы и внутренних слабости. И в определении на основании этого, сравнительных конкурентных преимуществ организации, то есть специфических профессиональных навыков и ресурсов, находящихся в распоряжении компании и обеспечивающих ее конкурентоспособность. Для того чтобы изобразить SWOT- матрицу, необходимо следовать нескольким рекомендациям:

- в блоке "Возможности" перечислить три- шесть удобных возможностей, находящихся во внешней среде предприятия и выявленных на основе разбора и изучения текущей ситуации и прогнозирования будущих тенденций развития;

- в блоке "Угрозы" перечислить три- шесть реальных и будущих угроз;

- в блоке "Силы" перечислить три- шесть переменных внутренней

среды сего предприятия, рассматриваемых как его сильные стороны;

– в блоке “Слабости” перечислить три- шесть переменных внутренней среды предприятия, классифицируемые как его слабые стороны;

– разработать ряд возможных стратегий, основанных на комбинациях четырех наборов стратегических факторов.

Представим дальнейшее развитие ситуационного анализа в матричной форме таблица 2.17.

Таблица 2.17 - SWOT-матрица

Внутренние факторы	S - силы Выявить 3 – 6 внутренних сил	W – слабости Выявить 3 – 6 внутренних слабостей
Внешние факторы		
О - возможности Выявить 3-6 внешних возможностей	SO- стратегии Формировать стратегии, позволяющие воспользоваться возможностями	WO – стратегии Формировать стратегии, позволяющие преодолеть слабости
Т – угрозы Выявить 3-6 внешних угроз	ST- стратегии Формировать стратегии, позволяющие избегать угроз	WT - стратегии Формировать стратегии, минимизирующие слабости и помогающие избегать угроз

При этом SO - стратегии предполагают использование сильных сторон предприятия, чтобы реализовать удобные возможности, находящиеся во внешнем окружении;

– ST - стратегии рассматривают, как использовать внутренние сильные стороны предприятия для уклонения от внешних угроз;

– WT - стратегии относятся к оборонительному типу и направлены, как правило, на сокращение влияния внутренних слабых сторон и избежание внешних угроз;

– WO - стратегии представляют собой попытку реализацию преимущества, вытекающего из внешних возможностей с помощью преодоления внутренних слабостей.

ООО «Агроторг» особое внимание уделяет уровню налогов в стране, таможенным сборам и пошлинам; уровню безработицы; оказывает не прямое влияние через изменение покупательной способности населения.

Ориентированность в политическом окружении и правовых аспектах даст фирме возможность установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами правовой системы. Политико-правовая составляющая для ООО «Агроторг» заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность в г. Тольятти, ввозимых из заграницы товаров, выезд специалистов для работы на поставщиков.

Изучение социальных компонентов макроокружения позволяет определить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни.

Исследование научно-технического и технологического развития общества позволяет своевременно начать применять на практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Напрямую на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства не имеет влияния; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, реализуемую компанией.

Такие матрицы приведены в виде таблицы 2.18 и таблицы 2.19, позволяющие получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Для проведения количественного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо позиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Таблица 2.18 - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Улучшение уровня жизни населения; изменение рекламных технологий	Появление новых поставщиков	Снижение налогов и пошлин
Умеренное	Развитие информационной отрасли	Снижение цен на товар; совершенствование менеджмента	Уменьшение императивных норм законодательства; снижение безработицы
Слабое	Неудачное поведение конкурентов;	Совершенствование технологии производства	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей

Многообразие факторов внешней и внутренней среды подразделяется на две группы:

- управляемые со стороны руководства фирмы;
- неподдающиеся контролю.

Для получения более распространенной оценки весомости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты коего представлены в таблице 2.19.

После обозначения возможных угроз было обнаружено, что:

- критическая ситуация наступит в результате выхода в отрасль с большим количеством конкурентов или при кардинальном изменении вкусов потребителей;
- развал компании или ее уход из отрасли может быть следствием политики государства, которая посредством принимаемых решений увеличит размер сборов и пошлин, поднимет транспортные тарифы и изменит правила торговли.

ООО «Агроторг» уделяет недостаточное внимание сбытовой деятельности, сбытом занимается один из заместителей директора, что

является недостаточным для данного предприятия.

Таблица 2.19 - Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Сильное	Сбои в поставках продукции;	Изменение правил сертификации продукции; рост темпов инфляции;	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;
Умеренное	Снижение уровня жизни населения; рост налогов и пошлин	Изменение покупательских предпочтений; ужесточение законодательства	Появление принципиально нового товара; появление новых концернов
Слабое	Изменение уровня цен; рост безработицы	Появление новых фирм на рынке; усиление конкуренции	Национализация бизнеса; ухудшение политической обстановки

Таким образом, после проведенного разбора и изучения выявлено, что наиболее значимой проблемой для ООО "Агроторг" является расширение доли рынка в городском округе Тольятти.

#### 2.2.4 Анализ планирования сбытовой политики организации

Трудно переоценить колоссальное значение использования в деятельности предприятия плановых методов.

Планирование сбыта ООО «Агроторг», основано на платформе стратегии бизнеса, включает цели и программы выполнения ряда важнейших сбытовых функций. План сбыта выступает как часть более широкого стратегического плана.

Планирование сбыта предполагает формирование производственно сбытовых программ на основе рыночных и конъюнктурных прогнозов, плановых оценок развития научно-технического прогресса и т. д.

Таблица 2.20 - Характеристика системы планирования сбыта на предприятии

№ п/п	Критерий оценки	Оценка / варианты оценки
1.	Тип организационной структуры планирования на предприятии	Централизованная
2.	Перечень разрабатываемых планов с указанием временной ориентации	- Краткосрочные (текущие) – до 1 года - Среднесрочные – 1-3 лет
3.	Последовательность разработки планов	Сверху-вниз
4.	Плановый персонал и закрепление его за функциями планирования	Заместитель директор
5.	Методы планирования	Нормативный, балансовый
6.	Средства планирования	Техническое обеспечение (калькулятор), документационное обеспечение
7.	Информационное обеспечение процесса планирования	Отчетность

Значение плана сбыта заключается в том, что это система, правильное использование которой ведет к повышению эффективности деятельности фирмы, снижению издержек обращения и расширению рынка сбыта.

При планировании своей сбытовой деятельности маркетологи ООО «Агроторг» использует:

— системный подход к планированию. Общий план предприятия, по сути система, созданная на основе взаимосвязанных планов, вместе с которыми идет и план сбыта.

— непрерывающееся планирование с оперативным внесением изменений, оказывающих влияние на деятельность предприятия, является оптимальным решением.

— разработку и реализацию целостной концепции сбыта, причем суть ее должна быть понятна каждому сотруднику.

Сбытовая программа выступает основой деятельности фирмы в области обеспечения ее прибыльности. Отсюда нереально планировать сбытовую работу изолированно от планирования других направлений, деловой активности фирмы. Поэтому процесс планирования сбыта выступает частью плановой системы компании в целом.

В плане управления сбытом на предприятии используются должностные инструкции, которые являются организационно-правовым документом и определяют основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении ими своей деятельности.

Рассмотрим некоторые должностные инструкции в ООО «Агроторг» связанные со сбытом товара.

Должностная инструкция супервайзера:

1. Обязанности перед работником (торговым агентом) ООО «Агроторг»:

- Работодатель предоставляет необходимую информацию ( прайс-листы , ценовые преобразования , ассортиментное увеличение, введение товаров-новинок).

- Способствовать охвату рынка путем предоставления имеющейся информации по розничной торговой сети.

- При полном закрытии накладных торговым агентом, выплатить заработанную плату, складывающуюся из следующих пунктов:

1. Полный доход от отгруженных накладных за минусом 20% административных расходов.

2. 2% за своевременную оплату накладных ( в течении 10 дней со дня отгрузки), деньги поступают в кассу.

3. 2% за перевыполнение плана ( составляет 900 тыс.руб.) на 01.01.2009г.

4. 3% за сверхплановый объем (от 950 тыс.руб. до 1 млн.руб.)

5. 4% (свыше 1,1 млн. руб.)

- В случаи возникающих трудностей способствовать решению возникающих проблем.



- Вести учет за отгрузками совместно с торговым агентом, недопуская накопления им задолженностей.

- Своевременно информировать о любых административных изменениях на проводимых собраниях.

Должностная инструкция оператора ОПП. Обязанности:

1. Вести прием заявок напрямую и по телефону.

2. Оформлять заявки со склада и ОПП (набрать заявку в электронной форме, распечатать, урегулировать цены путем предыдущих просмотров цен или пожеланий агентов), записать сделанные накладные в тетрадь учета и указать на них время доставки товара, закрепив подписью кладовщика.

3. Дать информационную накладную для сбора документов на отгружаемый товар.

4. Оформлять счет-фактуры, приходные кассовые чеки, выписывать квитанции на оплату для торговых агентов.

5. Делать распечатку долгов для торговых агентов.

6. Следить за наличием и постоянным обновлением прайс-листов (делать за их отсутствием).

7. Сообщать об изменениях цен, обновлением ассортимента, отсутствием необходимого товара на складе агентам и их клиентам.

8. При необходимости заводить новых получателей. ( при наличии собранных документов клиента).

9. Оформлять возвратные накладные и возвраты товара.

10. В конце рабочего дня сделать проверку расхода со склада и прихода на склад ОПП (суммы на складах должны совпадать, номера приходов и расходов на складе ОПП должны быть одинаковы).

Должностная инструкция торгового представителя ООО «Агроторг»

Торговый представитель подчиняется супервайзеру.

Он несет ответственность за прикрепленную торговую точку перед администрацией ООО «Агроторг» с одной стороны и перед руководством работающей р.т.т. с другой стороны.

## 1. Обязанности перед администрацией ООО «Агроторг»:

- Выполнять установленный ежемесячный план 900 т.р. на одного агента.  
( план действует до 01.01.2009г.)
- При заключении договоров необходимо брать с будущих клиентов пакет документов (паспортные данные директора, свидетельство о регистрации предприятия и его перерегистрации, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, лицензия ). Все ксерокопии документов должны быть заверены синей печатью.
- Делать заявку оператору до 17-00,если товар необходим клиенту в этот же день, позднее указанного времени прием заявок ведется на следующий день. ( телефон, личный контакт )
- Обладать информацией о поставленном товаре в р.т.т. и сумме накладной, (сведения брать у оператора и кладовщика).
- Своевременно оплачивать накладные, исходя из условий договора (не более 7-10 дней). Контролировать банковские оплаты путем переговоров и сверок с обеих сторон
- Не допускать задолженностей по накладным. Заявка может быть набрана только при наличии предыдущий закрытой накладной.
- При неоплаченной накладной в течении месяца доход с этой накладной изымается в собственность фирмы
- При неоплаченной накладной на сороковой день с момента ее выписки начисляется штраф из расчета 0,5% от суммы просроченного платежа за каждый день просрочки
- В случаи утери денежных средств, взятых в качестве оплаты от получателя, торговый агент несет ответственность своим имуществом.
- Сообщать своевременно об инцидентах, возникших между двумя сторонами, (отказ или задержка оплаты и др. обстоятельства).
- Вносить свои предложения и рекомендации.
- Не распространять доверенные ему сведения, составляющие коммерческую тайну предприятия.

## 2. Обязанности перед руководством р.т.с.

- При получении оплаты за товар ставить подпись разборчиво.
- Предупреждать об ценовых изменениях и ассортиментных (продвигать «товар-новинку»).
- В случае недовоза документов доставить их с.т.с.
- В случае недовоза товара урегулировать этот вопрос совместно с кладовщиком, водителем.
- Предупреждать оператора о времени доставки товара, чтобы избежать его возврата. С возвращенной суммы накладной по вине агента (не указал время доставки) взимается штраф.

В системе управления сбытом следует выделить уровни:

Первый — верхний уровень, включающий направления управления корпорацией в целом с учетом выполнения миссии фирмы за счет реализации сбытовой деятельности. Этот уровень формирует философию социально-этического сбыта. Менеджеры обязаны осуществлять системный учет претензий, рекомендаций, пожеланий целевых покупателей по совершенствованию потребительских параметров товаров, услуг, сервисному обслуживанию клиентов.

Второй — средний уровень включает разработку сбытовых стратегий и тактику их выполнения с учетом влияния факторов микро- и макросреды сбыта. При этом очень важно создать сбытовую информационную систему, сформировать эффективные сбытовые коммуникации с властными структурами, целевыми покупателями, инвесторами и партнерами.

Третий — основной уровень. На этом уровне система управления реализует учет целей фирмы и нужд рынка с учетом реальных возможностей компании, осуществляет оперативную реализацию сбытовых планов, программ с использованием огромного арсенала сбытовых форм и методов.

Из вышеизложенного следует, что управление сбытовой политикой — составная часть системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних реальных возможностей (ма-

териальный и интеллектуальный потенциал) с требованиями внешней среды (конкуренция, государственное регулирование, экономические и социально-культурные факторы) для получения желаемого результата.

### 3. Направления совершенствования сбытовой политики ООО «Агроторг»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики организации

Создание надежной эффективной сбытовой политики необходимо для рыночного взаимодействия компании. Эффективная система товародвижения позволяет в комплексе выполнять контрактные условия за счет гибкого использования логистических форм и методов управления товарным потоком, наличия рыночной инфраструктуры, результативных коммуникаций. При этом, реализация продукции с использованием только собственного торгового ресурса не приносит желаемого эффекта.

Мероприятие 1. Реализации разработанной автором бакалаврской работы сбытовой политики, которую можно назвать - «комбинированной», направленной не только на использование собственного магазина, но и торговых точек других продавцов. Таким образом, в этой связи, для достижения планируемых показателей дохода, фирме целесообразно применять одновременно и «прямой» и «косвенной», то есть через других посредников сбыт. Основные показатели сбытовой политики представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Основные показатели разработки и реализации предлагаемой сбытовой политики

1	Вид политики сбыта	Разработчик	Срок разработки	Рынок сбыта
2	«Комбинированная»	Маркетолог (предлагаемая должность)	1 месяц	г. Тольятти в первую очередь и Самарская область

Увеличившийся сервисный потенциал будет отражать уровень фирменного стиля, высокого качества обслуживания клиентов, наличие стандартов гарантий качества с одновременным увеличением товарооборота.

При реализации данной политики сбыта ООО «Агроторг» целесообразно реализовывать следующие принципы:

1) Принцип «Понимания потребителя», основанный на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребителя и его потребностей.

2) Принцип «борьбы за потребителя (клиента)». Этот принцип реализуется воздействием на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качество товара, реклама, сервис, цена и т.д.). Суть этого принципа - борьба за потребителя, а не сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае - это лишь средство для достижения цели, а не сама цель.

3) Принцип «Максимального приспособления» производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, что вся деятельность фирмы основывается на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в функциональную зависимость от запросов рынка и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

При этом, реализация указанной политики должна предусматривать:

- совершенствование сбытовых функций (товары и услуги фирмы найдут сбыт на рынке, если они будут широко распространены и доступны по цене). Руководство фирмы уделяет особое внимание совершенствованию сбыта (снижению издержек) и повышению эффективности функционирования каналов распределения.

- интенсификацию коммерческих усилий сбыта, предполагающую, что товары и услуги будут востребованы на рынке, если фирма затратит значительные усилия на рекламу и другие инструменты стимулирования продаж.

На рисунке 3.1 представлена модель канала сбыта ООО «Агроторг».

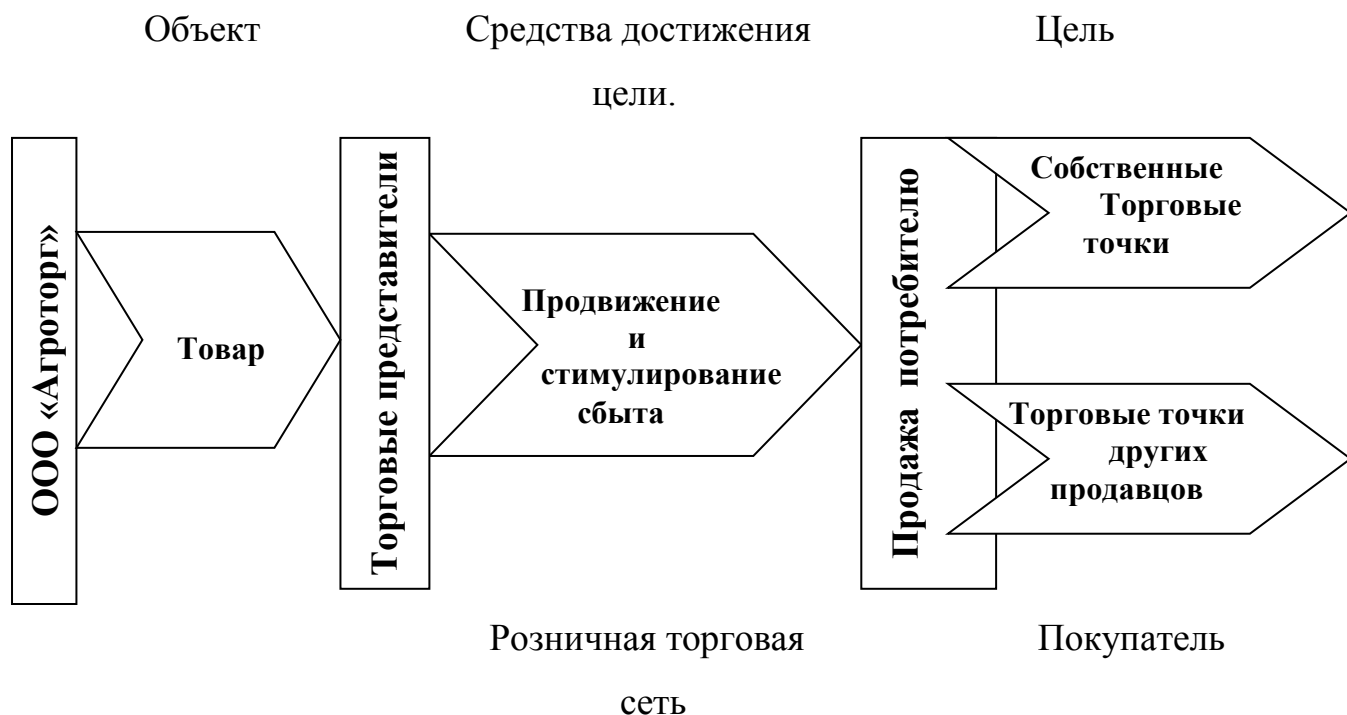


Рисунок 3.1- Модель комбинированной политики сбыта ООО «Агроторг»

В комплекс мероприятий ООО «Агроторг» по сбыту должны войти следующие процедуры:

- изучение потребителей товаров (услуг) фирмы и их поведения на рынке;
- оценка выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, перспектив их развития;
- исследование используемых форм и каналов сбыта;
- оценка используемых фирмой методов ценообразования;
- исследование мероприятий по продвижению товаров (услуг) на рынок;
- изучение конкурентов;
- выбор «ниши» (наиболее благоприятного сегмента) рынка.

Цена связана с такими факторами сбыта, как характеристика и образ товара фирмы и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтоб цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы.

В ООО «Агроторг» используются плавающие цены с учетом сезонности продажи товара. Однако есть нижний и верхний предел цен, рассчитываемый с учетом:

- себестоимость сбыта продукции;
- цены конкурентов на аналогичный товар или товары - заменители;
- цены, определяемые спросом на данный товар.

Таблица 3.2 - Сравнительный объем продаж ООО «Агроторг»

№	Название фирмы	Продажа за неделю в кг.	Продажа за месяц в кг.	Продажа за 2014 год в кг.
1	«Mr.Ricco»	62197	248788	2985456
2	«Махеев»	15470	61880	742560
3	«Слабода»	11302	45208	542496
4	«ЮССА»	1039	4156	49872

ООО «Агроторг», являющееся производителем и дистрибьютором молочной продукции, и ООО ««Окей»» заключили дилерский контракт.

Основные положения контракта.

Дилер обязуется закупить у Дистрибьютора и реализовать на территории своего региона через свои сбытовые подразделения, в том числе Отделы продаж, а также сеть Субдилеров и оптовые компании, руководствуясь действующим положением о продажах согласно Дилерскому соглашению, в течение 2017 года не менее 3.187.590 единиц продукции, являющейся собственностью Дистрибьютора.

Дистрибьютор обязуется, согласно данному контракту, оказывать сбытовую поддержку в данном регионе, как общую продукции ООО «Агроторг», так и направленную на развитие продаж Дилера данной продукции, исходя из следующего расчета:

Сбытовые отчисление единицы продукций 0,04 руб.



- Осуществить следующую поквартальную закупку и реализацию финансовой политики договора поставки;
- Составлять и утверждать у Дистрибьютора ежеквартальный график выборки Продукции по датам, суммам и объемам, с разбивкой по месяцам, не позднее 10(десяти) дней до начала квартала;
- Не позднее 10 (Десяти) дней до начала следующего календарного месяца предоставлять Дистрибьютору ассортиментный план-заказ графика, отгрузок с разбивкой по объемам на следующий месяц;
- Прилагать максимальные усилия для выполнения объемов продаж данного контракта;
- Предоставлять все отчеты по продажам и развитию Дистрибуции, в сроки указанные Дилерском соглашении;
- Не позднее 30 (тридцати) дней до начала следующего квартала предоставлять на рассмотрение Дистрибьютору свой сбытовой план на следующий квартал, исходя из бюджета данного контракта;
- Получив согласованный с Дистрибьютором сбытовой план на следующий квартал (месяц), не позднее, чем за 10 (Десять) дней до начала квартала письменно уведомить Дистрибьютора о своей согласии с данным планом;
- Прилагать все разумные усилия для дальнейшего продвижения Продукции на рынке, проводить как собственные сбытовые программы; (реклама в прессе, участие в выставках, проведение дегустаций), так и участвовать в совместных сбытовых программах, предложенных Дистрибьютором, исходя из утвержденного контрактом бюджета;
- В течение срока настоящего Контракта в любое время, с регулярностью 1 (один) раз в месяц, по требованию Дистрибьютора предоставлять сведения о рынке и иные сведения, которые Дистрибьютор может обоснованно запросить;
- Воздерживаться от использования таких методов сбыта, которые прямо или косвенно могут повлиять на репутацию ТМ «Mr.Risso» на рынке, а также

от выпуска или демонстрации какой-либо рекламы, без согласования с Дистрибьютором;

- При этом Дистрибьютор вправе потребовать прекращения использования таких методов или изъятия такой рекламы;

- Прилагать усилия в организации при проведении сбытовых акций;

- Осуществлять контроль за проведением сбытовых акций;

- Не позднее 7 (семи) дней по окончанию любой сбытовой акции, предоставить, Дистрибьютору полный отчет о проведенной акции;

30% превышения оплачивает Дилер из собственных средств.

В случае перевыполнения Дилером измененных планов продаж, доля участия Дилера в сбытовых акциях изменяется на 5% перевыполнения плана.

Дистрибьютор вправе:

- Обоснованно отказаться от проведения сбытовых акций, предложенных Дилером;

- Проводить сбытовые акции в регионе собственными силами без согласования с Дилером;

- Использовать бюджет сбыта Дилера на проведение общегородских, обще региональных сбытовых мероприятий;

- Настаивать на изменении политики продаж Дилером на период проведения сбытовых акций (например: изменение ценового позиционирования отдельных серий.);

Дилер несет ответственность за:

- выполнение планов продаж, утвержденных в данном контракте.

Дистрибьютор несет ответственность за:

- обеспечение продукцией Дилера в согласованных объемах, необходимых для выполнения условий контракта, при соблюдении Дилером финансовых и иных условий работы, оговоренные в договоре поставки;

- в случае невыполнения Дистрибьютором обязательств по обеспечению Дилера продукцией, данный объем (дефицит) снимается с планов Дилера, с сохранением сбытового бюджета;

- организацию и проведение им инициированных сбытовых акций.

В случае нарушения Дилером условий данного Контракта Дистрибьютор письменно уведомляет Дилера о данном нарушении. Дилер обязан в течение 7 дней исправить это нарушение.

В случае невыполнения Дилером Ежеквартального плана более чем на 5% или месячного более чем на 15%, Дистрибьютор вправе уменьшить бюджет сбыта на следующий период в соответствующем размере, с учетом перерасхода средств в текущем.

Кроме того, перерасход сбытовых средств, возникший в результате невыполнения планов продаж в текущем периоде, может быть компенсирован Дистрибьютором за счет Дилера, изменением отпускных цен.

Дефицит сбытовых средств на следующий период, возникший в результате невыполнения продаж в текущем периоде.

В случае нарушения Дилером условий контракта, подтвержденного письменными уведомлениями Дистрибьютора, и своевременно неисправленного, Дистрибьютор вправе увеличить цену для Дилера на 2% сроком на 1 месяц.

В случае неоднократного нарушения Дилером данного Контракта, Дистрибьютор вправе расторгнуть данный контракт и передать все обязательства другому Дилеру или другой компании, на усмотрение Дистрибьютора, с обязательным письменным уведомлением Дилера.

В случае возникновения споров между Сторонами, они будут стараться решить их путем переговоров или переписки.

В целях стимулирования уровня продаж масложировой продукции Т.М. «Mr.Ricco», ООО «Агроторг» заключает соглашение о предоставлении субдилеру бонуса за выполнение плана поставки.

В целях расширения сети субдилеров ООО «Агроторг» предлагает своим партнерам заключать договоры с отсрочкой платежа.

Для ООО «Окей», ООО «Инза», ООО «ШЭД», ООО «Пятерочка», ООО «Метро» устанавливается следующий план отгрузок (таблица 3.3.):

Таблица 3.3 - План отгрузок ООО «Агроторг» на 2017 г. основным покупателям

Название ООО	апрель	Май	июнь	ВСЕГО за 2-ой квартал	июль	Август	сентябрь	ВСЕГО за 3-ий квартал	октябрь	ноябрь	Декабрь	ВСЕГО за 4-ий квартал
Окей	350	400	580	1330	295	305	270	870	290	217	310	817
Инза	200	240	187	627	210	140	206	556	250	155	265	670
Шэд			230	600	250	220	200	670	230	200	280	710
Пятерочка	215	250	170	600	165	240	195	600	250	215	180	645
Метро	450	650	600	1700	550	500	480	1530	550	570	600	1720

Цель любой торговли заключается в создании высоко результативного движения товаров от производителя к потребителю. Чаще всего для этого необходима оптовая торговля, которая позволяет накопить ряд необходимых товаров и гарантировать их перемещение в пространстве и времени [9, с. 222].

Деятельность, связанная с покупкой услуг или конечных изделий с целью их дальнейшей перепродажи или применения на производстве, является оптовой торговлей. Этим видом деятельности могут заниматься и физлица, и юр. лица, главное чтобы это было их основным делом.

Базовыми функциями оптовой торговли принято считать:

- накопление и исследование данных о покупателях, различных предложениях и спросе;
- создание товарного ассортимента посредством закупки у большого числа товаропроизводителей;
- выборка и создание оптимальных для клиента поставок. Оптовик на базе крупных партий поставок формирует мелкие, в случае необходимости проводит их подсортировку, осуществляет расфасовку и т. д.;
- хранение и распределение товаров на складе;
- доставка единиц товара со склада, в некоторых случаях непосредственно к месту продажи

-участие в мероприятиях по увеличению доли продаваемого товара на рынке;

- ответственность за риски, связанные с кражей, повреждением или «моральным износом» изделий;

- финансирование поставок и продаж, которые представляют собой предоплату товаропроизводителю или выдачу кредита продавцу или покупателю;

- консультирование.

Вариация набора функций и степень их реализации зависят от формы оптовой торговли. Этот вид торговли осуществляют не только различные коммерческие фирмы, но и непосредственно сами товаропроизводители. Напрямую с оптовой торговлей связаны торговые представители и брокеры.

Независимые коммерческие организации выкупают право на владение товаром у производителей, для осуществления дальнейшей его перепродажи.

ООО «Агроторг» является торговым посредником-оптовиком. Как и любой другой субъект рыночной деятельности, торговый посредник имеет свои собственные потребности и сталкивается со специфическими проблемами. Более того, потребности розничных и оптовых продавцов могут существенно различаться.

ООО «Агроторг» зачастую сталкивается с затовариванием своих складских помещений, нехваткой торговых площадей, слаборазвитой системой электронной обработки информации, недооценкой действий конкурентов, слабым стимулированием продаж и другими проблемами.

Мероприятие 2. «Открытие должности маркетолога и формализация работы торговых представителей». Должность маркетолога предполагается образовать за счет сокращения одной штатной должности торгового представителя. При этом, один из сотрудников занимающий должность «торговый представитель» будет переведен на должность маркетолога. Эту работу планируется осуществить через организацию кадрового резерва в ООО «Агроторг», что и представлено в таблице 3.1 и приложении А. При

этом, потенциально возможными могут быть 2-а варианта: первый - подбор «со стороны»; второй- подбор из числа торговых представителей ООО «Агроторг».

Изучение рассмотренных в табл. 3.4 вариантов показало, что преимущественным будет вариант 2 (подбор из числа торговых представителей ООО «Агроторг»), так как он имеет следующие преимущества:

- квалифицированные и перспективные сотрудники остаются в компании, им обеспечивается карьерный рост;

Таблица 3.4 – Этапы работ по назначению маркетолога ООО «Агроторг»

Этапы	Варианты	
	1 (при подборе «со стороны»)	2 (при подборе в ООО «Агроторг»)
Подбор кандидатов	через подбор, отбор и найм	из числа товароведов
Адаптация маркетолога	через интегрирование и подключение к бизнес-процессам компетентного претендента	за счет работы наставников
Повышение квалификации маркетолога	Адаптация на предприятии	Стажировка

- уменьшается время адаптации нового руководителя в должности (оно составляет менее 3-х месяцев);

- у новых руководителей сформирована и гарантирована лояльность к компании;

- коммерческая тайна защищена от проникновения извне;

- сохраняется преемственность бизнес-процессов и корпоративной культуры.

При разработке мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ООО «Агроторг» особое внимание необходимо уделить

отношениям с торговыми представителями и усилению контроля за розничными торговыми точками со стороны торговых представителей. При этом в табл. 3.5 представлены предлагаемые при реализации сбытовой политики ООО «Агроторг» обязанности маркетолога необходимые для эффективной реализации сбытовой политики.

На 01.01.2015 г. в составе персонала ООО «Агроторг» работают 18 торговых представителей.

Таблица 3.5 – Предложения по функциям маркетолога ООО «Агроторг» при разработке и реализации сбытовой политики

№ п/п	Функции
1	Осуществляет поиск рынков сбыта
2	Организует сбор необходимой информации для расширения внешних связей
3	Совершенствует информационное обеспечение проводимых исследований
4	Исследует факторы, влияющих на сбыт, типы спроса, причины его повышения или снижения
5	Составляет аналитические справки о каналах распространения товара
6	Исследует факторы влияющие на сбыт, типы спроса, причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности
7	Разрабатывает программы по формированию спроса и стимулирования сбыта
8	Определяет меры и разрабатывает предложения по перспективам освоения новых услуг и их рынков сбыта с учетом различных групп населения состояния и динамики развития рынков и необходимых для этого затрат
9	Исследует конкурентную среду с учетом изменений в налоговой, ценовой и таможенной политике государства, объем оборота, скорость реализации
10	Ведет контроль объемов предоставляемых услуг, производит сопоставления запланированных данных с полученными результатами по объему, выручке, времени сбыта и территории их распространения, выявляет отклонения и изменения конъюнктуры рынка
11	Организует разработку рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов
12	Организует связи с деловыми партнёрами и посредниками
13	Разрабатывает и контролирует задачи торговым представителям

Недостатками деятельности торговых представителей являются:

- хаотичная разбивка по розничным торговым точкам;
- недостаточно частое участие в собраниях, проводимых руководством ООО «Агроторг»;

- нерегулярное ведение графика отгрузок товара в розничных торговых точках по получателям и суммам отгрузок;

- редкое заполнение бланков отчетов о посещении своих торговых точек;

- несогласованные действия руководства розничных торговых точек и агентов по сбору заявок, денежных средств и т.д.

Для активизации деятельности торговых представителей и усиления контроля за розничными торговыми точками, а следовательно совершенствования управления сбытом предприятия предлагается:

- разработать территориальный принцип разбивки г.Тольятти. Территорию обслуживания определить совместно с торговым представителем, учитывая возможные пожелания и способствующие полному охвату розничной торговой сети;

- обязать торговых представителей посещать собрания, проводимые руководством ООО «Агроторг» не реже 4-х раз в неделю.

- обязать торговых представителей регулярно в процессе работы вести график отгрузок товара в розничные торговые точки по получателям и суммам отгрузок, не реже 3 раза в неделю, выявляя проблемные места и внося свои предложения и рекомендации по их устранению;

- обязать торговых представителей ежедневно заполнять бланки аналитических отчетов о посещении своих торговых точек, особое внимание уделяя изучению объемов продаж. Просмотр ежедневных отчетов даст более полную картину ценовой и ассортиментной политики предприятия;

- обязать торговых представителей составить и посещать розничные торговые точки по согласованному графику с ее администрацией.

Осуществляемое в комплексе коммуникаций стимулирование продаж является одним из средств продвижения товара, которым ООО «Агроторг» дополняет рекламу. Оно оказывает как кратковременное, так и долговременное воздействие на рынок и призвано способствовать совершению покупок. В процессе реализации мероприятий по стимулированию продаж стимулирующее воздействие оказывается на торговых



представителей ООО «Агроторг», продавцов розничной торговли и покупателей. Эти стимулирующие воздействия призваны способствовать эффективному продвижению товара от дилера к покупателям.

Чтобы обеспечить на должном уровне стимулирование продаж, фирме ООО «Агроторг» необходимо провести целый ряд мероприятий. Она должна определить результаты, которых следует достичь при практической реализации мер стимулирования продаж, решить, какие стимулирующие воздействия и по отношению к кому следует применять, а также разработать и осуществить программу стимулирования. С учетом этого супервайзер ООО «Агроторг» выделил пять основных этапов в процессе подготовки и проведения мероприятий по стимулированию продаж (рисунок 3.2).

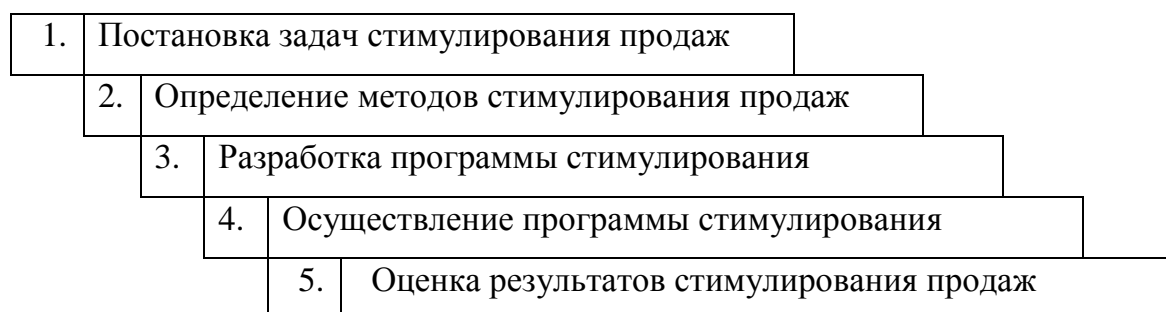


Рисунок 3.2 - Основные этапы подготовки и проведения мероприятий по стимулированию продаж

На первом этапе формулируются основные задачи, которые должна решить фирма на каждом конкретном этапе, и определяется роль стимулирующих факторов в их решении. С учетом этого устанавливается важность стимулирующих воздействий по отношению к: работникам фирмы, занимающимся сбытом готовых товаров; торговым посредникам; продавцам; покупателям.

Основная задача проведения мероприятий ООО «Агроторг» по стимулированию продаж: совершенствовать управления сбытом на предприятии.

С учетом сформулированных задач по стимулированию работников фирмы, торговых посредников, продавцов и покупателей на втором этапе определяются методы стимулирования каждой из этих категорий.

Для воздействия на покупателей ООО «Агроторг» наиболее часто использует такие методы стимулирования, как бесплатное распространение образцов товаров, купоны для покупки со скидкой, скидки с цен и др. (рисунок 3.3).

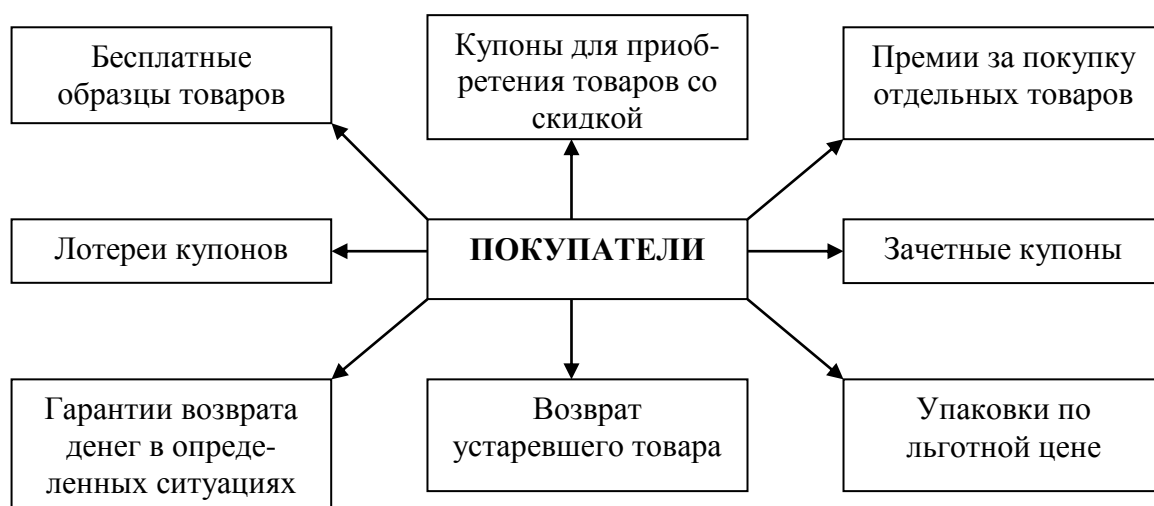


Рисунок 3.3 - Основные методы воздействия на покупателей

По отношению к продавцам ООО «Агроторг» наиболее часто использует такие меры стимулирующего воздействия, как проведение конкурсов, организация экскурсий, выдача премий, организация лотерей, конференций (рисунок 3.4).

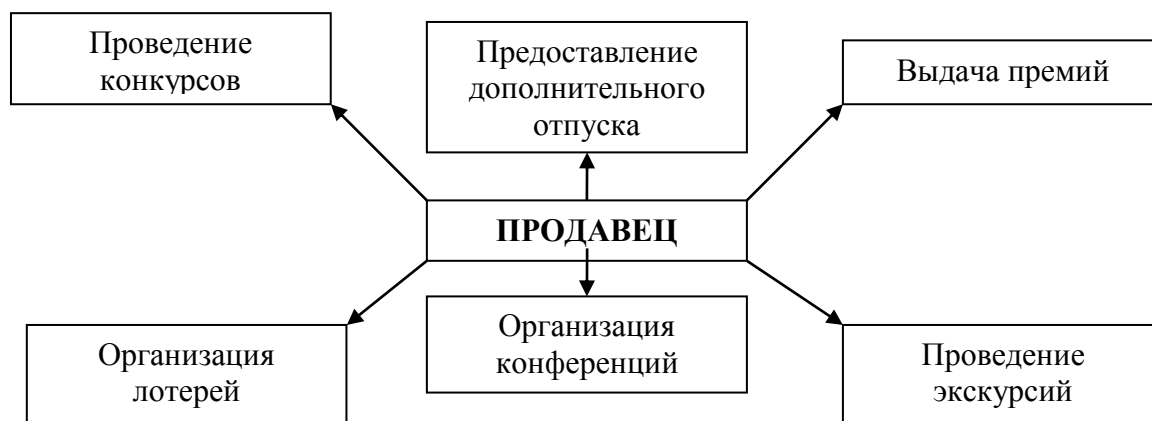


Рисунок 3.4 - Основные методы стимулирования продавцов

В своей работе по стимулированию продаж ООО «Агроторг» редко использует меры стимулирующего воздействия на торговых представителей, которые могли способствовать совершенствованию управления сбытом предприятия.

Такие меры стимулирующего воздействия, как премии при покупке товаров на определенную сумму, бесплатная выдача товара после определенного числа покупок и совместное проведение рекламы, наиболее часто используются при стимулировании торговых посредников (рисунк 3.5).

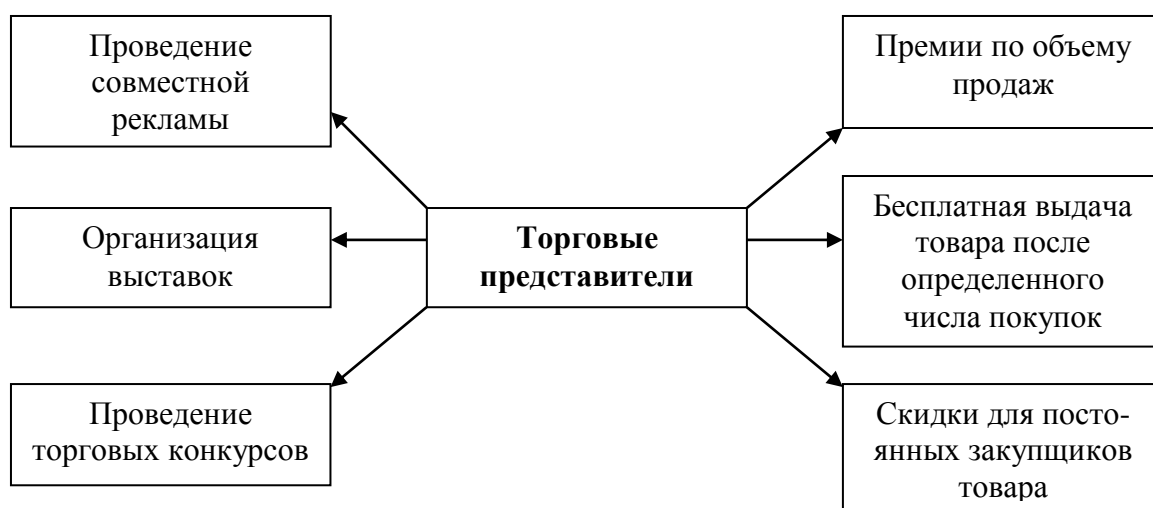


Рисунок 3.5 - Основные методы стимулирования торговых посредников

Программа стимулирования торговых представителей ООО «Агроторг»:

- программу стимулирования торговых представителей предлагается разработать на 1 год;
- в качестве стимулов предприятие будет использовать премии по объему продаж;
- премии могут быть, как в виде денежных выплат, так и в виде предметов бытовой техники, туристических путевок и т.д.;
- участвовать в проведении торговых конкурсов будет предложено всем торговым представителям ООО «Агроторг»;

- о проведении конкурса торговые представители будут оповещены заранее и на собраниях, проводимых руководством ООО «Агроторг», будут ежемесячно оповещены о результатах проводимого конкурса;

- возникающие в ходе реализации программы стимулирования продаж отклонения своевременно устраняются работниками фирмы, отвечающими за стимулирование продаж;

- по окончании конкурса следует определить, насколько эффективно была реализована программа стимулирования продаж. В качестве показателя эффективности рассматривать рост объема реализации соответствующего товара, который был обеспечен за время осуществления программ;

- целесообразно запланировать на следующий год проведение следующего конкурса с увеличенной премией;

- на проведение конкурса будут направлены средства от прибыли предприятия за предыдущий год.

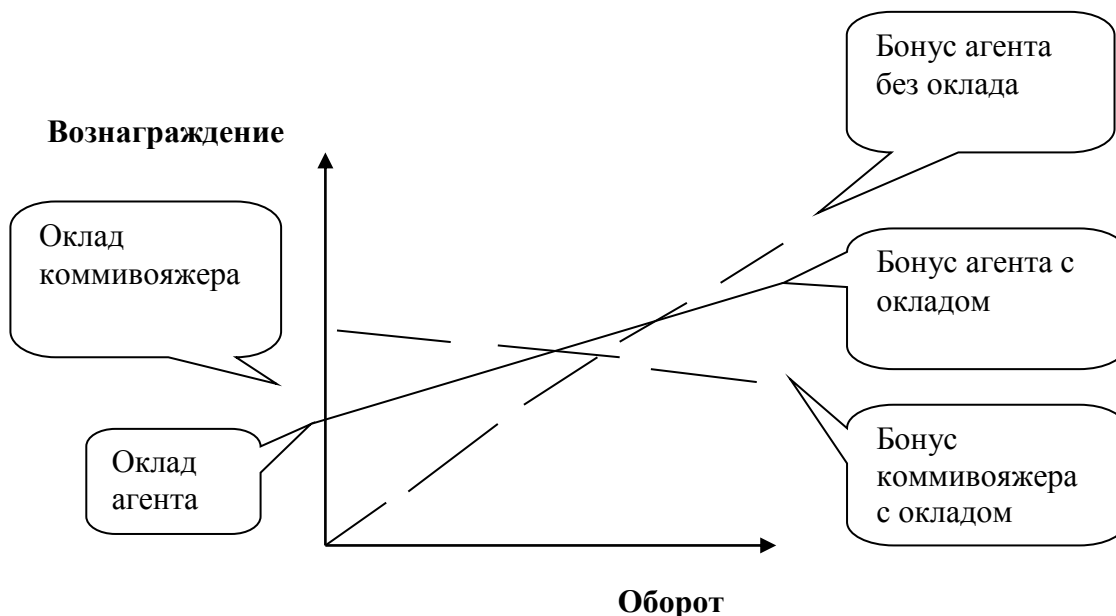


Рисунок 3.6 - Вознаграждение торговому представителю (оклады и бонусы)

Особая часть помощи торговому представителю — содействие в организации эффективного стимулирования торговцев. Здесь важно учитывать следующее: гарантированная часть оклада может быть тем выше, чем сложнее и ответственнее задание, чем шире полномочия продавца; переменная часть (бонус) увеличивается во взаимосвязи с нарастанием количественных результатов работы, причем коэффициент бонификации должен быть тем выше, чем меньше гарантированная часть вознаграждения, оклад (рисунок 3.6)

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для эффективного функционирования ООО «Агроторг» предусмотрены мероприятия, эффективность которых определим.

Рассчитаем сбытовые затраты фирмы, реализующей свою продукцию через собственный магазин, через оптовых посредников. При этом будем считать, что реализация через фирменные магазины и оптовые фирмы уже осуществлялась и её показатели берутся в соответствие с прошедшим периодом (2013 годом), в то время как реализация через палаточные рынки (функциональное управление сбытом по дополнительному каналу) внедряется впервые и её данные по количеству операций, приходящихся на виды сбытовых работ, прогнозируются.

Для расчёта сбытовых расходов используем метод пооперационного подсчёта расходов, при котором расходы подсчитываются по каждой операции сбыта. Расчёт ведётся исходя из осреднённых расходов на операцию по видам работ (на хранение в течение недели, оформление одного заказа, упаковку и доставку партии, продажу одной единицы продукта). Вначале программы, исходя из данных прошлого периода, определяется общие пооперационные затраты (таблица 3.6), связанные с реализацией товаров фирмы по каналам распределения, то есть расходы на оплату труда, суммы начисленной амортизации и на материальные расходы.

Расходы возникают в соответствие с видами работ, существующими на каждом канале. Если канал связан с оптовой торговлей, то операция продажи товара отсутствует. Расходы на оплату труда слагаются из оплаты труда торговых работников, работников склада, отдела оформления заказов, транспортных работников и прочих.

Суммы амортизации связаны с использованием основного капитала при торговых сделках, хранении товаров, их доставкой и упаковкой, при оформлении заказов.

Материальные затраты складываются из затрат на услуги связи, упаковочные материалы, канцелярские товары и пр.

Таблица 3.6 - Общие пооперационные затраты ООО «Агроторг»

№	Расходы / Виды работ	Хранение на складе. руб.	Оформление заказа, руб.	Доставка и упаковка, руб.	Торговля, руб.	Всего, руб.
1	2	4	6	5	3	9
2	Оплата труда	150000	1000	15000	100000	266000
3	Амортизация	25000	250	15000	50000	90250
4	Материальные затраты	25000	250	5000	37500	67750
5	Итого	200000	1500	35000	187500	424000

Далее находим осреднённую стоимость каждой операции. При 10 неделях хранения в фирменных магазинах, 10 - в оптовых фирмах и общих затратах на хранение, равных 200 тыс. руб., осреднённые затраты на хранение равны 10000 руб. за неделю.

При 7 заказах в фирменных магазинах, 8 - в оптовых фирмах и общих затратах на оформление заказов, равных 1500 руб., затраты на заказ равны 100 руб. в месяц.

При 30 поставках в фирменные магазины, 5 - в оптовые фирмы и общих затратах на доставку и упаковку, равных 35000 руб., расходы на доставку и

упаковку одного отправления равны 1000 руб. Они подсчитываются исходя из количества отправок и общих затратах на доставку и упаковку.

При 1000 продажах в фирменных магазинах, 500 - через оптовые фирмы и общих затратах на торговлю, равных 187500 руб., расходы на одну торговую операцию равны 125 руб.

Учитывая осреднённые показатели, определим расходы по каждому виду сбытовых работ. Далее учитываем, что данные по работам в фирменных магазинах и оптовых базах соответствуют прошлому периоду, а данные по новому каналу распределения (сетки на рынках) (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Данные по новому каналу распределения ООО «Агроторг»

№	Каналы сбыта / Виды работ	Хранение на складе	Оформление заказов	Упаковка и доставка	Торговля
1	Фирменные магазины	10	7	30	1000
2	Оптовые фирмы	10	8	5	500
3	Сетки на рынки	5	10	40	2500
4	Итого (операций)	25	25	75	4000
5	Затраты на видам работ	250000	2500	75000	500000
6	Расходы на единицу:	10000	100	1000	125

При 10 неделях хранения в фирменных магазинах, 10 - в оптовых фирмах и 5 - в палаточных рынках и затратах на хранение, равных 10000 руб. за неделю, общие затраты на хранение равны 250 тыс. руб. При 7 заказах в фирменных магазинах, 8 - в оптовых фирмах и 10 - в палаточных рынках и затратах на заказ, равных 100 руб., общие затраты на хранение равны 2500 руб. Аналогично подсчитывает расходы на доставку и упаковку и торговые операции.

На следующем этапе, исходя из осреднённых затрат по всем каналам распределения, подсчитываются по видам сбытовых затрат общие затраты по каждому из каналов (таблица 3.8).

Таблица 3.8 - Общие затраты по каждому из каналов ООО «Агроторг»

№ п/п	Виды затрат/ Каналы сбыта	Фирменные магазины	Оптовые фирмы	Сетки на рынке	Итого
1	Издержки торговли	125000	62500	312500	500000
2	Складские издержки	100000	100000	50000	250000
3	Издержки по доставке и упаковке	30000	5000	40000	75000
4	Издержки по оформлению	700	800	1000	2500
5	Итого расходов	255700	168300	403500	827500

Рассчитаем затраты по использованию палаточных рынков. При 2500 продажах через сетки на рынке их торговые затраты составят 312500 руб. (при 125 руб. на одну сделку). Соответственно складские затраты - 50000 руб. (при 10000 руб. за одну неделю при общем числе 5). Издержки по доставке и упаковке равны 40000 руб. (40 доставок при стоимости каждой 1000 руб.). Издержки по оформлению составят 1000 руб. (10 операций по 100 руб.). Итого затраты по использованию в качестве канала сбыта палаточных рынков составят 403500 руб. Аналогично подсчитываются и затраты по остальным каналам. Общие затраты по распределению составят 827500 руб.

Эффективность канала сбыта через фирменные магазины составляет  $\text{Э}(\text{ФМ})=255700/1000=255,7$  руб.

Эффективность продаж через оптовые фирмы  $\text{Э}(\text{ОМ})=168300/500=336,6$  руб.,

Эффективность продаж через сетки на рынке -  $\text{Э}(\text{ОМ})=403500/2500=161,4$  руб.

Как видно из расчетов эффективность продаж более выгодна через оптовые фирмы.



## Заключение

В соответствие с поставленными задачами исследования в процессе работы были изучены теоретические аспекты управления сбытом предприятия, современное состояние и требования к процессу сбыта товара, исследован зарубежный и отечественный опыт продвижения товара на рынке, что позволяет в дальнейшем провести разработку мероприятий по совершенствованию управления сбытом на предприятии оптовой торговли.

На основании вышеизложенного можно сделать несколько заключений.

Товаропроизводитель, начиная управлять сбытом своих товаров, отдает предпочтение наиболее результативному и качественному пути товародвижения. Одними из самых важных вопросов для управленческого персонала являются сбытовые решения о каналах распределения. Серьезность выбора обуславливают способ получения товара потребителем и соотношение цена-качество у принятой системы распределения.

Потери неминуемы, если компания не уделяет должного внимания системе распределения.

По мнению некоторых менеджеров функции канала распределения ограничиваются лишь перевозкой, хранением и доставкой единиц товара. В результате такого непонимания они не используют в полной мере этот важный инструмент для достижения успехов в конкурентной борьбе. Понятие распределения достаточно объемное и содержит в себе обоснование каналов товародвижения с позиции участия торговых посредников и суммарных затрат на их организацию. Как показало исследование, для торгового предприятия блок сбытовых стратегий отражает усилия компании в области ее перспективного развития за счет успешной реализации сбытовых программ и планов. Успешное выполнение сбытовых целей способствует достижению рыночной устойчивости и положительной репутации компании, а главное — получению коммерческого успеха.

Тактика выполнения стратегии предполагает ее трансформацию в виде текущих программ. Сбытовые программы направлены на организацию сбытовых исследований, сбыта, рекламных кампаний, PR-мероприятий. Блок организации сбытового сбыта - это совокупность многообразных форм и методов руководства сбытовой деятельностью на основе разграничения полномочий и ответственности исполнителей в целях выполнения миссии фирмы.

Главная функция дистрибуции заключается в применении логистических форм и высоко результативных доставок изделия или услуг в пределах подписанного договора или заказа. Говоря более конкретно, дистрибьюторы берут на себя ответственность за удовлетворение спроса покупателей. Просчеты во времени доставки и высокие издержки обращения чаще всего лишают всякого смысла старания компании-производителя

Стратегия распределения товара включает разработку планово-управленческих решений о типе канала распределения, его структуре, масштабах, интенсивности, модификации, контроле и кризисном управлении внутри канала. Система управления распределением — это комплекс планово-управленческих решений по выбору различных каналов сбыта, их сочетанию с учетом намеченных результатов бизнеса.

Канал распределения — это совокупность организаций и отдельных лиц, которые организуют доставку продукции от изготовителя к потребителю.

Выбор канала распределения является сложным управленческим решением, поскольку выбранный канал непосредственно влияет на результативность других стратегий рыночного участия. Выбор канала распределения осуществляется на основе оценки экономических критериев сравнения объемов реализации с затратами на создание, управление материальным потоком, функционирование канала.

Процесс выполнения сбыта начинается с обоснования и построения организационной структуры управления с высокой степенью адаптации к

рыночным переменам за счет своевременной координации коммерческой деятельности и перераспределения полномочий.

Большое внимание уделяется и гибкому стимулированию каждого исполнителя в целях максимизации прибыльности и эффективности компании. Любой вид предпринимательской деятельности может быть успешным при четком соблюдении принципа контроля и учета, который способствует осуществлению обратной связи, придает завершенность сбытовому процессу. Благодаря своевременной корректировке планово-управленческих решений руководство фирмы достигает намеченных результатов. Основными элементами данного принципа являются учет, аудит, безопасность труда, экология. Контроль как функция управления представляет комплексную деятельность руководства фирмы в целях поиска новых эффективных форм и методов сбытовой деятельности для завоевания прочного положения на рынке и гибкой адаптации к факторам внутренней и внешней среды. Сбытовой контроль направлен на оценку реакции покупателей, выполнение намеченных объемов продаж, получение реального дохода.

Главным инструментом системы контроля является учет, направленный на регламентирование и упорядочение сбытовой деятельности за счет осуществления измерения, регистрации, сбора и оценки результатов. Учет способствует своевременному установлению несоответствия достигнутых результатов относительно запланированных.

Основными слагаемыми учета и контроля являются: наличие информации, ее полнота и достоверность.

При осуществлении контроля сбыта компания использует внутренний (за счет сил собственных специалистов) или внешний (с привлечением независимых экспертов) аудит.

Практика показала, что сбыт следует рассматривать как важное условие и существенный резерв менеджмента и процессов управления. Это особенно важно на стадиях выхода из кризисных ситуаций, когда использование

комплексной системы сбыта-микс позволяет гибко реагировать и осуществлять возможную профилактику непредвиденных рисков. Эффективное использование системы сбыта возможно только при взаимодействии со всеми функциональными подразделениями компании.

Руководство сбытовой службы выполняет координирующую роль многообразного процесса рыночного взаимодействия. Исследуя состояние рынка, сбытовое подразделение представляет информацию о состоянии покупательского спроса руководству компании, которое, в свою очередь, формирует производственную программу, планы закупок и ассортимента. Вместе с этим формируются концепция нового товара и план снятия с производства устаревших изделий. При этом сбытовое подразделение разрабатывает товарную, ценовую политику и политику дистрибьюции и позиционирования на рынке сбыта.

## Библиографический список

1. Федеральный закон от 13.03.2006 г. № 38 – ФЗ (ред. от 01.10.2015) «О рекламе» // Российская газета РФ, 2006, 24 апреля, № 8.
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2 2300-1 «О защите прав потребителей» // СЗ РФ, 1996, 15 января, №3, ст. 140
3. Акулич, И.А., Герчиков И.З. Сбыт: Учебное пособие. – Мн.: Интерпрессервис, Мисанта, 2013. – 397 с.
4. Багиев, Г.Л. и др. Сбыт: Учебник для вузов/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Издательство экономика», 2011. – 703 с.
5. Барышев, А.Ф. Сбыт: Учебник/ А.Ф. Барышев. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 208 с.
6. Басовский, Л.Е. Сбыт: Курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 2010.– 219 с.
7. Бернет, ДЖ, Мориарти С. Сбытовые коммуникации. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
8. Голубков, Е.П. Основы сбыта: Учебник. - М.: Издательство «Финпресс», 2014. – 656 с.
9. Голубков, Е.П. Сбытовые исследования: Учебник. - М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 496 с.
10. Голубкова, Е.Н. Сбытовые коммуникации. – М.: Издательство «Финпресс», 2012. – 256 с.
11. Гольман, Н.А., «Десять уроков рекламы», М.: БЕК, 2004. – 268 с.
12. Грошев, И.В. Тендерные образы рекламы. // Вопросы психологии. 2013. - №6. – С. 15-20.
13. Джоббер, Дэвид. Принципы и практика сбыта: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 688 с.
14. Дойль, П., «Стратегический менеджмент», СПб. «Питер», 2011. – 428 с.
15. Картер, Г. «Эффективная реклама. Путеводитель для малого бизнеса.»; Пер. с англ.; общ. ред. Е.М. Пеньковой. – М.: 2012, 244 с.

16. Качалов, И.М., «Семь причин падения эффективности рекламы» // Реклама. - 2014. - № 1. – С. 3-7.
17. Классика сбыта / Составители Энис Б.М., Конс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2011. – 752 с.
18. Котлер, Ф. Основы сбыта, 2-е европейское изданиею – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 758 с.
19. Крылова, Г.Д., Соколова М.И. Сбыт. Теория и 86 ситуаций: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 519 с.
20. Кулибанова, В.В. Прикладной сбыт. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2013. – 272 с.
21. Лебедев, О.Т., Филиппова Т.Ю. Основы сбыта / Изд.2-е, доп. – СПб.: ИД «М и М», 2012. – 348 с.
22. Сбыт/ У. Руделиус и др. – М.: ДеНово, 2014. – 706 с.
23. Сбыт/ Учебник для вузов/ Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и дополнено. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623 с.
24. Сбыт: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по сбыту/ Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Экономистъ, 2013. – 568 с.
25. Сбыт: Учебное пособие/ Под ред. А.М. Немчина, Д.В. Минаева. – СПб.: Изд. дом «Бизнес – Пресса», 2011. – 512 с.
26. Сбыт: Учебник для вузов/ Под ред. Н.Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 427 с.
27. Сбыт: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов; под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 546 с.
28. Маслова, Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Сбыт. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
29. Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы. – М.: Издательство «ФИНПРЕСС», 2012. – 416 с.
30. Панкрухин, А.П. Сбыт: Учебник. – М.: ИКФ Омега – Л, 2012. – 656

с.

31. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 320 с.

32. Рекламная деятельность: учебник для студентов высших учебных заведений. / Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов, Т.К. Серегина, В.Г. Шахурин – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Информационно-внедренческий центр «Сбыт», 2015.

33. Рожков, И.Я. Международное рекламное дело. / М.: Издательское объединение ЮНИТИ «Банки и биржи», 2004. – 314 с.

34. Ромат, Е. В. Реклама. – СПб: Питер, 2013. – 496 с.

35. Росситер, Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.

36. Секерин, В.Д. Практический сбыт в России/ Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 496 с.

37. Терemenko, Б.С. Реклама и современная культура: аспект взаимодействия. // Общественные науки и современность. – 2015 – № 1. – С. 12.

38. Титов, Р. Реклама: вопросы терминологии // МЭиМО. – 2013. - № 12. – С. 22-27.

39. Терещенко, В.М. Сбыт: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.

40. Федько, В.П., Федько Н.Г. Основы сбыта. Серия «Учебники Феникса». Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 480 с.

41. Эффективность рекламы: Учеб. пособие/ Под ред. О.Н. Наумовой. – г. Тольятти: ПТИС МГУС, 2012. – 168 с.

42. Казуров, А.В. Контроль за ходом рекламной кампании и оценка ее экономического эффекта. //Сбыт в России и за рубежом. 2013. - № 2. - С. 68.

43. Оганесян, А.С., Оганесян И.А. Анализ и управление эффективностью рекламы // Сбыт в России и за рубежом. – 2013. № 3. - С. 76-79.

44. Феофанов, О.А. Реклама: новые технологии в России – СПб.: Питер, 2014. – 437 с.
45. Хлусов, В.П. Основы сбыта. – М.: «Приор», 2013. – 327 с.



## Мероприятия по подготовке маркетолога ООО «Агроторг»

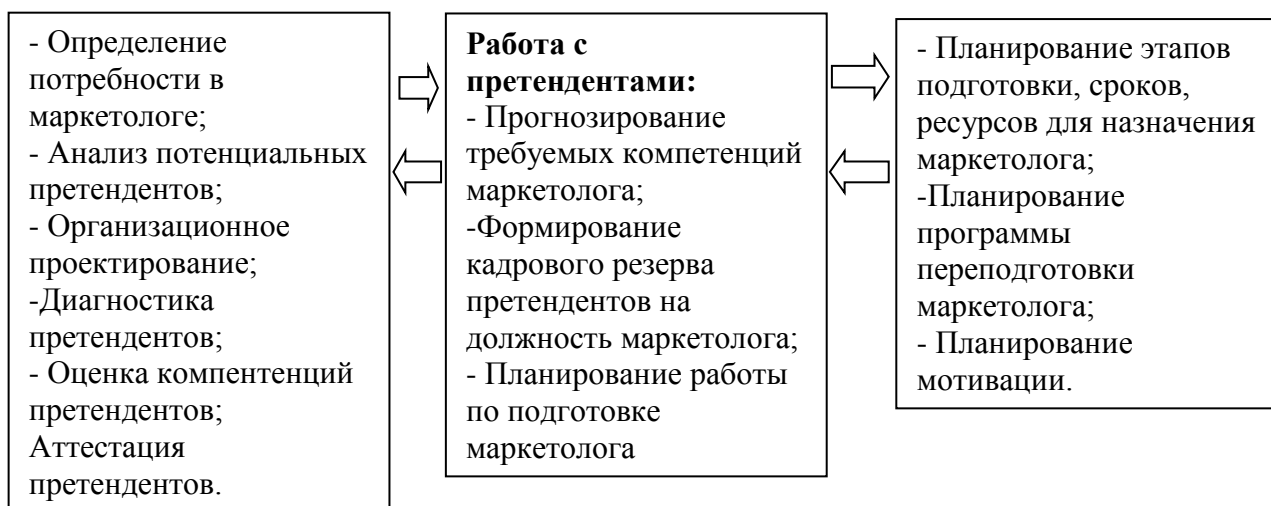


Рисунок П.А.1 – Предлагаемые мероприятия работы с претендентами на должность маркетолога ООО «Агроторг»

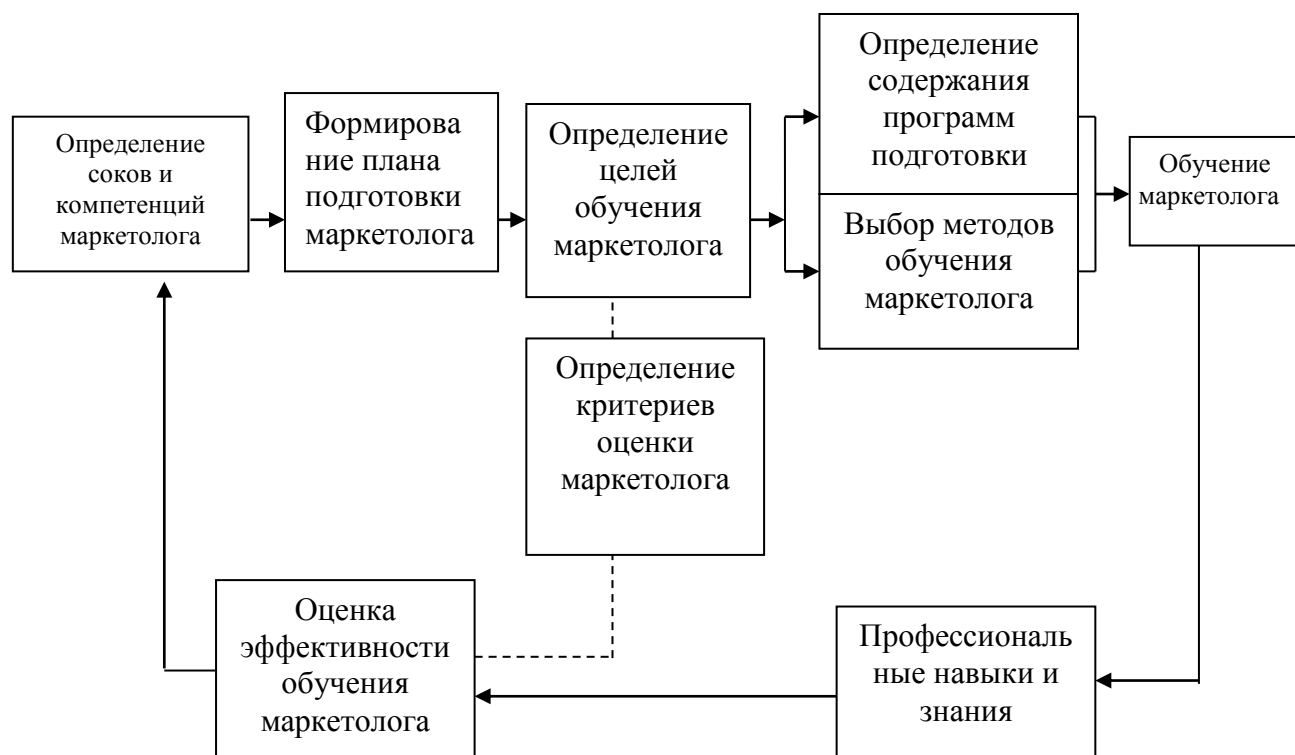


Рисунок П.А.2 - Алгоритм подготовки маркетолога из состава товароведов ООО «Агроторг»