СОДЕРЖАНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И НОРМАТИВНО–ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

1.1 Эффективность менеджмента как основной фактор эффективности предприятия

1.2 Договоры в оптовой торговле

1.3 Формирование комплекса стимулирования сбыта

1.4 Научное управление трудом

1.5 Менеджмент и управление

1.6 Методы стратегического анализа и формирование стратегии руководства

2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОПТОВОЙ КОМПАНИИ

2.1 Характеристика управленческой деятельности

2.2 Маркетинговые исследования рынка

2.3 Организация управления запасами и товарооборотом

2.4 Переход к категорийному менеджменту

3. ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1 Сертификация работ по охране труда

3.2 Гигиенические требования к микроклимату помещений

3.3 Защита персонала организаций в чрезвычайных ситуациях

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И НОРМАТИВНО–ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

## 1.1 Эффективность менеджмента как основной фактор эффективности предприятия

Исследования в области повышения эффективности управленческого труда относятся к «вечно актуальным». Основным побудителем мотивов и совершенствованию управления предприятием являются изменения во внешней среде – ее экономических, политико-правовых, социальных, технологических и конкурентных факторов. С другой стороны, непрерывно совершенствуются методы управления. Накопление научных знаний и практического опыта стимулирует их активное освоение и применения в практике управления, положительно влияет на качество решения типовых задач менеджмента, снижает вероятность ошибочных решений для новых оригинальных задач [1].

Следует подчеркнуть, что в условиях переходной экономики, характеризующейся нестабильностью правовой среды, а также многих экономических и социальных параметров, и, как следствие, высокими рисками для предпринимательства, умение менеджмента организации решать новые экономические и управленческие задачи является жизненно необходимым.. Мощным резервом повышения эффективности управленческого труда является непрерывное совершенствование и внедрение на все уровни управления современных информационных технологий, а также новых систем поддержки управленческих решений, построенных на экономико-математических методах.

Управление фирмой осуществляется в двух взаимосвязанных, но все же существенно различающихся аспектах: управление собственностью (капиталом) и управление хозяйственными процессами. Управление собственностью реализуется через отношения между собственниками и менеджерами предприятия. При управлении собственностью на первый план выходят вопросы стратегии фирмы, управления ее активами, маркетинговой и технологической (инновационной) политики, затрагивающие распределение инвестиций, а также распределение поступающих финансовых потоков между потреблением собственниками и расширением производственно – экономических процессов на предприятии, распределении нормы и массы прибыли во времени и т.д. Как уже отмечалось, в ходе решения задач по управлению собственностью часто возникает проблема согласования интересов акционеров и менеджмента корпорации [2]. Суть этой проблемы в том, что по мере роста корпорации, с увеличением числа источников привлекаемых ею средств, все больше ослабляется контроль деятельности корпорации со стороны ее собственников, и проявляется тенденция к прогрессирующему расхождению интересов акционеров и менеджеров корпорации, угрожающая ее стратегической устойчивости. Управление хозяйственным процессом охватывает главным образом отношения, связывающие менеджмент и персонал предприятия.

Количественная оценка вклада управления в эффективность производства и маркетинга компании представляет собой весьма трудную задачу, поскольку для корректного определения такого вклада необходимо сравнить результаты экономической деятельности компании в условиях оцениваемой управленческой политики и без нее. Очевидно, что реализация такого подхода невозможна, поэтому для получения количественной оценки влияния управления на экономическую эффективность предприятия приходится использовать различные косвенные подходы. Среди них выделяют группу комбинированных оценок.

К количественным методам относят бальный метод, метод коэффициентов, метод рангового порядка, метод парных сравнений, метод графического профиля и т.д.

Качественные методы включают метод письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, и метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, тестирования и др.

Типовая схема оценки эффективности отдельного менеджера включает следующие оценки [3]:

1. Оценку управленческого потенциала менеджера – его квалификаций, знаний, навыков, умений, психологические черты;
2. Оценку труда менеджера – типовая сложность его заданий, время, затрачиваемое на выполнение типовых задач;
3. Оценку результатов труда во всех ракурсах: его индивидуального труда, вклады в показатели аппарата функционального управления, а также вклада в результаты деятельности подведомственного объекта управления.

Первая оценка – управленческого потенциала менеджера используется преимущественно при подборе и расстановке кадров; правильность этой оценки устанавливается путем мониторинга деятельности нового менеджера. Вторая оценка характеризует интенсивность труда менеджера, Объем затрат умственной, нервной и физиологической энергии, обусловленных сложностью решаемых задач, а также затрат рабочего времени на их решение.

Она устанавливается на квалифицированных испытаниях менеджера для присвоения ему соответствующей квалификации, а также в ходе его постоянной деятельности по результатам за отчетный временной интервал, используется при определении размеров его стимулирования либо положения взыскания. Третья оценка – оценка результатов труда менеджера – объединяет результаты индивидуального труда менеджера, его вклад в результате труда команды менеджеров предприятия, а главное, в результате деятельности управляемого объекта.

Оценка результатов труда менеджера устанавливается в зависимости от категории управленческого персонала. Для руководителей функциональных подразделений такой оценкой может быть оценка результативности возглавляемого ими органа управления, а для высшего менеджмента такой оценкой, естественно, должна быть оценка результативности системы управления компаний в целом.

Оценка функциональных подразделений системы управления компанией производится по следующим четырем позициям. Во– первых, оценка квалификации персонала подразделения. Эта оценка представляет собой усреднённую оценку уровня квалификации менеджеров и специалистов, входящих в состав функционального органа управления. При усреднении следует учитывать веса менеджеров, связанные с занимаемой ими позициями в организационной структуре и значимостью решаемых задач: вес конкретного менеджера тем больше, чем больше влияния он оказывает на функционирование своего подразделения. Во- вторых, оценка организации управленческого труда в подразделении. Здесь оцениваются формы и методы взаимодействия менеджеров подразделения с объектом управления и между собой. В рамках этой процедуры оцениваются целесообразность штатного расписания, распределение служебных обязанностей в подразделении, его документооборот (актуальность, достоверность, полнота и точность информации, качество и разнообразие стандартов документов, уровень ошибок и механизмы их обнаружения и устранения, скорость обработки документов и их доведение до исполнителей и т.п.). В-третьих, оценка технологии управления. Рассматриваются современность и эффективность применяемых в управлении методов использования технических средств и компьютерных технологий в процессе управления. Наконец, общая оценка производится с учетом конкретных задач, стоящих перед данным функциональным подразделением. Например, при оценке службы снабжения показателями эффективности может служить величина и частота отклонений материально-технических запасов на фирме от их оптимальных объёмов, правильность политики при заключении договоров о поставках (стабильность обеспечения предприятия ресурсами и их закупочных цен в сравнении со среднерыночными на определенных временных интервалов) и т.п. [4].

При оценке высшего менеджмента предприятия учитываются как критерии, применяемые при оценке функционального уровня управления, так и специфические критерии, характерные именно для этого уровня. Эти критерии вытекают из главной цели деятельности любого хозяйствующего субъекта – обеспечения стратегической устойчивости предприятия: его конкурентоспособности, прибыльности, финансовой стабильности на продолжительных интервалах его активности. Поэтому именно показатели стратегической устойчивости и, в частности, финансовой стабильности являются главными при оценке высшего менеджмента компании. При этом необходимо учитывать, что для финансовых показателей особо важную роль играет их соотношения, то есть структура активов и пассивов, отвечающая долговременной устойчивости предприятия.

Практика показывает, что в отсутствие специальных мер по поддержке эффективной финансовой структуры в процессе деловой активности предприятия, даже первоначально оптимальная структура активов и пассивов имеет тенденции к нарушению пропорций, поэтому одной из важнейших задач высшего менеджмента являются своевременное их обнаружение и восстановление оптимальной структуры.

При оценке эффективности менеджмента следует придерживаться следующих принципов [5]:

* все показатели, как абсолютные, так и относительные, должны анализироваться в динамике;
* получение показатели необходимо сравнить со среднеотраслевыми, а также аналитическими показателями своих непосредственных конкурентов;
* задачи эффективности управления фирмой необходимо рассматривать как многокритериальную, не сводя комплексную оценку к одному показателю;
* оценка эффективности менеджмента должна проводиться на регулярной основе. Результат и анализа деятельности фирмы за отчетный период подлежат последующей экспертной оценке, формулированной в виде отчета, раскрывающего причинно-следственные и функциональные связи между показателями состояния фирмы и факторами внешней среды.

Эффективная система оценки менеджмента на всех уровнях позволяет наладить на предприятии обратную связь, ориентирующую систему повышения квалификации управляющего персонала. Эта обеспечивает адекватность всех уровней и подразделений менеджмента корпорации тем проблемам, которые выдвигают перед ними в процессе достижения стратегической устойчивости , внешняя среды предприятия.

Необходимым условием построения открытых систем обслуживания является обеспечения развития партнеров в одном техномире, что предполагает высокую степень сопряженности входных и выходных информационных потоков [6].

## 1.2 Договоры в оптовой торговле

оптовая торговля менеджмент сбыт

Осуществление оптовой торговли урегулировано преимущественно Гражданским кодексом РФ [8]. Обусловлено это тем, что отношения, возникающие между продавцом (предприятием оптовой торговли) и покупателем оформляются хозяйственными договорами.

Хозяйственный договор – соглашение, заключаемое между предприятиями с целью обеспечения их хозяйственной деятельности и выполнения взаимных обязательств.

Договор регулирует отношения партнеров в осуществлении хозяйственной деятельности и является выражением согласия сторон, направленного на устранение, изменения либо прекращения обязательств. В дополнение к законодательству договор может регулировать как предусмотренные, так и не предусмотренные законом или иными правовыми актами отношения, но при условии, что они не нарушают императивные нормы (обязательные для сторон правила, установленные законами и иными правовыми актами, действующие в момент заключения договора).

Договор представляет собой совокупность условий, определяющих действие сторон для достижения конкретных целей. Устанавливаются условия по усмотрению сторон, кроме случаев, когда содержание соответствующего условия предписано законом или иными правовыми актами. В случае, когда условие договора предусмотрено нормой, которая применяется постольку, поскольку соглашением сторон не установлено иное (испозитивная норма), стороны могут своим соглашением исключить ее применение либо установить условие, отличное от предусмотренного в ней.

При отсутствии такого соглашения условие договора определяется диспозитивной нормой. Статьей 421 ГКРФ также установлено, что если условие договора не определено сторонами или диспозитивной нормой, то соответствующие условия определяются обычаями делового оборота, применимыми к отношениям сторон.

Договор заключается с целью:

* юридически закрепить отношения между партнерами (то есть придать им характер обязательств, выполнение которых защищено законом);
* определить порядок, способы и последовательность совершения действий партнерами;
* предусмотреть способы обеспечения обязательств и последствия их невыполнения.

С экономической точки зрения заключения договоров, в частности договоров купли – продажи, поставки, имеет существенное влияние на товарооборот предприятия. Так, заключив договор с покупателем, предприятие оптовой торговли может имитировать исполнение своих обязательств таким образом, чтобы его транспортные издержки и расходы по хранению товара были минимальными, что, в свою очередь, существенно влияет на цену товара.

Договор считается заключенным, если между сторонами достигнутого соглашения по всем существенным условиям договора и оно оформлено в подлежащей форме. Существенными признаются условия о предмете договора, условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида, а также все те же условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

Договор вступает в силу и становится обязательным для сторон с момента его заключения. Законом или самим договором может быть предусмотрено, что окончание срока действия договора включает прекращение обязательств сторон по договору. Если в договоре отсутствует такое условие, то он признается действующим до определенного в нем момента окончания исполнения сторонами обязательства.

Изменение и расторжение договора возможны по соглашению сторон, если иное не предусмотрено законодательством или договором. По требованию одной из сторон договор может быть изменен или расторгнут по решению суда только:

* при существенном нарушении договора другой стороной;
* и иных случаях, предусмотренных законодательством или договором.

Существенным признается нарушение договора одной из сторон, которое влечет для другой стороны такой ущерб, что она в значительной степени лишается того, на что была вправе рассчитывать при заключении договора [9].

В случае одностороннего отказа от исполнения договора полностью или частично, когда такой отказ допускается законом или соглашением сторон, договор считается соответственно расторгнутым или измененным.

Составление текста договора – дело достаточно сложное и трудоемкое. Предприятие, решив заключить сделку, обращается либо к квалифицированному юристу, либо использует примерные шаблоны договоров. При использовании проформ стороны должны тщательно предусматривать все условия договора и учесть их в тексте. Ни в одной проформе нельзя предусмотреть все условия сделки, и ни один шаблон не дает возможности «прочувствовать» все тонкости заключаемого договора. Небрежность и поспешность при составлении договора способны привести к нежелательным последствиям, которые могут выражаться в огромных материальных потерях, полном банкротстве, решениях арбитражного суда не в вашу пользу.

Договор купли-продажи

В соответствии со статьей 454 ГК РФ договор купли-продажи – это договор, по которому «одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену)». Закон не может регламентировать каждый шаг продавца и покупателя – ГК РФ устанавливает только общие правила продажи. Конкретные условия продажи определенного товара определяются продавцом и покупателем самостоятельно.

Данный вид договора получил широкое применение в торговле, как наиболее соответствующий сущности отношений между продавцом и покупателем, которыми могут быть юридические или физические лица (индивидуальные предприниматели) [10].

Предметом договора купли-продажи является формулировка целей и задач, которых каждая из сторон намерена достигнуть, заключая договор. По условию этого договора товаром могут быть любые вещи, если они не изъяты из оборота или не ограничены в обороте (статья 129 ГК РФ).

Необходимо отметить, что договор может быть заключен на куплю-продажу не только товара, имеющегося в наличии у продавца в момент заключения, но также и товара, который будет создан или приобретен продавцом в будущем, если иное не установлено законом или не вытекает из характера товара.

Условие договора купли-продажи о товаре считается согласованным, если договор позволяет определить наименование и количество товара, которое, как правило, указывается в приложении к договору и является его неотъемлемой частью.

Оплата товара по договору купли-продажи может производиться в различных формах [11], см. таблицу 1.

Таблица 1 – Формы оплаты товара по договору купли-продажи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форма оплаты | Обязанности покупателя | Последствия невыполнения обязательств сторонами |
| Оплата товара полностью | Уплатить продавцу цену переданного товара полностью | В случаях, когда исполняет свои обязательства или своевременно не оплачивает переданный в соответствии с договором купли-продажи товар, продавец вправе потребовать:- оплаты товара и уплаты процентов в соответствии со статьей 395 ГК РФ. Размер процентов определяется существующей в месте жительства кредитора, а если кредитором является юридическое лицо – в месте его нахождения, ставкой банковского процента на день исполнения денежного обязательства или его соответствующей части. Проценты подлежат уплаты со дня, когда по договору товар должен был быть оплачен, до дня уплаты товара покупателем. В договоре можно оговорить обязанности покупателя уплачивать проценты на сумму, соответствующую цене товара, начиная со дня передачи товара продавцом;- возврата неоплаченных товаров. |
| Предварительная оплата | Оплачивать товар полностью или частично до передачи товара (в срок, определенный договором) | В случае если продавец не исполняет обязанность по передаче предварительно оплаченного товара и иное не предусмотрено договором купли-продажи, на сумму предварительной оплаты подлежат уплате проценты со дня передачи товара покупателю или возврата ему предварительно уплаченной им суммы. Договором может быть предусмотрена обязанность продавца уплачивать проценты на сумму предварительной оплаты со дня получения этой суммы от покупателя. |
| Оплата при продаже товара в кредит | Уплатить цену товара через определенное время после его передачи покупателю (оплата производится в срок, предусмотренный договором) | При заключении договора о продажи товара в кредит стороны могут согласовать условие об оплате товара в рассрочку. Когда покупатель не производит в установленный договором срок очередной платеж за проданный в рассрочку и не переданный ему товар, продавец вправе, если иное не предусмотрено договором, отказаться от исполнения договора и потребовать возврата проданного товара. Исключения составляют случаи, когда сумма платежей, полученных от покупателя, превышает половину цены товара. |
| Оплата товара в рассрочку | Уплатить продавцу цену по частям, определенным условиями договора |

Договор поставки

Оптовая продажа товаров, отношения между профессиональными продавцами регламентированы в ГК РФ договором поставки. Согласно статьи 506 ГК РФ договором поставки называется договор, по которому «поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования и предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним, и иным подобным использованием». Этот договор имеет наибольшее распространение при оформления сделок между производителями и посредниками.

До заключения договора поставки стороны согласовывают отдельные условия сделки. В случае возникновения разногласий сторона, предложившая заключить договор и получившая от другой стороны предложения о согласования этих условий, должна в течений тридцати дней со дня получения (если иной срок не установлен законом или не согласован сторонами) принять меры по согласованию соответствующих условий договора либо письменно уведомить другую сторону об отказе от его заключения.

Сторона, получившая предложения по соответствующим условиям договора, но не принявшая мер по согласованию условий договора поставки и не уведомившая другую сторону об отказе от заключения договора в предоставленный срок, обязана возместить убытки, вызванные уклонения от согласования условий договора [12].

Предмет договора поставки должен отвечать характеру отношений между поставщиком и покупателем, определять срок и цели партнерства. Для описания характеристик товара, в качестве приложения, используется спецификация. С учетом специфики договора поставки в этой статье так же оговорен пункт о возможности передачи торгового оборудования для обеспечения сохранности продукции, что выражается в составлении отдельного договора, являющегося неотъемлемой частью основного договора.

Договор мены

Договор мены регулируется ГК РФ (глава 31).

Предметом договора мены является обмен одного товара на другой, причем обмениваемые товары могут быть как равноценными, так и не равноценными.

В случае, когда в соответствии с договором мены обмениваемые товары признается неравноценным, стороны, обязанная передать товар, цена которого ниже цены товара, предоставляемого в обмен, должна оплатить разницу в ценах непосредственно до или после исполнения ее обязанности предать товар, если иной порядок оплаты не предусмотрен договором.

Объектом договора в соответствии со статьей 567 ГК РФ является товар. Поскольку у договора мены принимаются соответственно правила о купле – продажи, есть основания рассматривать товар как вещь.

Соответственно, вопрос о различии объектов бартерной сделки и мены весьма условный, хотя не учитывать тот фактор, что при обмене различных объектов гражданских правоотношений.

Законодательство определяет особые правила документирования. Законодательство определяет особые правила документирования, учета, исчисления налогов, нельзя.

Заключение товарообменных сделок обусловлено, прежде всего, следующими обстоятельствами:

Необходимостью расширения ассортимента имеющегося в наличии товара;

Отсутствием возможности реализовать на внутреннем рынке свой товар за реальные деньги;

Неудовлетворительным выполнением денежной системой своих функций (инфляция, неплатежи).

Бартерные сделки

Большинство предпринимателей при заключении товарообменных сделок предпочитают использовать понятие «бартер». Учитывая тот факт, что «barter» в переводе с английского – «обмен», применение этого понятия уместно. Однако при обращении к нормам гражданского, налогового, финансового права России, нормативным актом, регламентирующим бухгалтерский учет, возникает сомнение в однозначности употребления термина «бартер» при заключении сделок, предметом которых является обмен товарами [13].

Предметом договора бартера является обмен эквивалентными по стоимости товарами, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности.

В договоре бартера должны быть определены:

* номенклатура, количество, качество, цена товара по каждой товарной позиции, сроки и условия;
* порядок удовлетворения претензий в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения сторонами условий договора.

Договор комиссии

Договор комиссии – это договор, по которому одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента. То есть это договор проведения посреднической сделки [14].

Данный договор имеет смысл применять там, где у торговой организации нет своих мест реализации товара, и потребительский рынок ввиду конкуренции уже занят другим торговым предприятием.

Предметом договора является определение порядка действий каждой их сторон при совершении комиссионных операций. В заключаемых в оптовой торговле договорах комиссии в качестве предмета определяются:

* реализация комиссионером товара для комитента;
* закупка комиссионером товара для комитента.

Количество, качество, ассортимент товара, передаваемого на комиссию, определяется так же, как и в договоре купли-продажи.

В одноименной статье договора определяется ответственностью за все последствия сделки, заключенной комиссионером с третьим лицом. Если иное не предусмотрено договором, ответственность ложится на комиссионера.

Согласно статье 990 ГК РФ по сделке, совершенной комиссионером с третьим лицом, приобретает права и обязанности комиссионер, хотя бы комитент и был назван в сделке или вступил с третьим лицом в непосредственные отношения по исполнению сделки.

Непременным атрибутом договора комиссии является условие о том, что товар на весь период действия договора остается в собственности комитента. Этот пункт необходим с точки зрения, что он дает право комитенту в законном порядке вернуть свой товар в случае возникновения конфликтной ситуации с комиссионером при невыполнении последним условий договора.

Договор консигнации

Гражданский кодекс не содержит определения договора консигнации, как и не содержит правила заключения такого договора.

Понятие «договор консигнации» присутствует в совместном письме Министерства финансов России и Госналогслужбы России от 30 августа 1993 года №4-3-08, ЮУ-6-06/302. В соответствии с этим документом договор консигнации – экспортер товаров в Российскую Федерацию (консигнант) поставляет товары на склад российского посредника (консигнатора) и поручает ему от своего имени осуществить за вознаграждение дальнейшую реализацию поставленного по договору товара в течение определенного срока. Договор используется не только во внешнеторговой сфере, но и во взаимоотношениях между российскими предпринимателями [15]. Договор консигнации является разновидностью договора комиссии.

К особенностям договора консигнации, отличающим его от договора комиссии, относится оговоренный срок консигнации, в течение которого товар должен быть продан. Нереализованный товар возвращается.

## 1.3 Формирование комплекса стимулирования сбыта

Факторы природы основных средств стимулирования с их универсальными характеристиками и видами издержек, в том числе [16]:

1) Уникальные черты рекламы:

* общественный характер коммуникации (покупатель знает, что мотив, которым он руководствуется при покупке товара, встретит общественное понимание);
* способность к увещеванию (продавец может неоднократно повторять обращение, а покупатель – сравнивать обращения конкурентов);
* экспрессивность (броскость, эффективность общения, правда, иногда затмевающая его суть);
* обезличенность (реклама способна только на монолог с аудиторией, а не на диалог);
* средства создания долговременного стойкого образа товара, стимулирования быстрого сбыта, максимального охвата разрозненных покупателей при минимуме издержек на один контакт.

2) Характерные черты стимулирования сбыта с помощью купонов, конкурсов, премий:

* привлекательность и информативность;
* побуждение к совершению покупки;
* приглашение к ее совершению.

3) Свойства пропаганды («паблисити») как обращения-новости:

* достоверность;
* широкий охват покупателей;
* броскость.

4) Преимущества личной продажи по сравнению с рекламой:

* личностный характер (непосредственное участие в в нуждах контрагентов и быстрота коррективов в поведении);
* становление отношений (от формальных до дружеских);
* побуждение к ответственной реакции (чувство быть обязанным, даже если покупка и не состоится) – самое дорогое из средств воздействия.

Факторы, определяющие структуру комплекса симулирования и учитываемые при его разработке [17]:

1) Тип товара или рынка (относительная значимость):

Для товаров потребительского назначения:

а) реклама (1-ое место);

б) стимулирование сбыта;

в) личная продажа;

г) пропаганда.

Для товаров производственно – технического назначения:

а) личная продажа;

б) стимулирование сбыта;

в) реклама;

г) пропаганда.

2) Стратегии:

* «проталкивание» товара (и производитель, и розничный торговец, и оптовик агрессивно навязывают товар);
* привлечение потребителей – предполагает большие затраты на рекламу и стимулирование потребителей с целью формирования спроса с их стороны (производитель агрессивно навязывает товар и потребитель начинает спрашивать его у розничных торговцев, а те – у оптовиков).

3) Степень готовности покупателя (от ее зависит степень рентабельности средств стимулирования):

* на этапе осведомленности основную роль играют реклама и пропаганда;
* на этапе знания на потребителя в первую очередь влияет уровень его образования, а рекламе и личной продаже отводится вспомогательная роль;
* на потребительскую убежденность прежде всего влияет техника личной продажи, затем – реклама;
* завершение сделки – это функция личной продажи.

4) Этапы жизненного цикла товара:

* на этапе выведения реклама и пропаганда важнее других;
* на этапе роста важны реклама и пропаганда, но стимулирование сбыта можно сократить;
* на этапе зрелости роль стимулирования сбыта по сравнению с рекламой возрастает;
* на этапе упадка реклама только напоминающая, пропаганда – снимается, но стимулирование сбыта остается активным [18].

1.4 Научное управление трудом

Основополагающей предпосылкой этого направления классической теории является то, что работа может и должна изучаться с помощью научных методов [19]. Согласно Тейлору, объективный анализ факторов и данных, собранных на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации работы. Более того, определение этого наилучшего способа является обязанность управляющего.

Сущность научного управления выражена Тейлором в следующих четырех основных положениях:

* Вместо волевых решений научно обосновать каждый элемент работы.
* С помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу.
* Тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки.
* Обеспечивать обыкновенное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками. Руководители выполняют ту работу, для которой они лучше подготовлены, чем рабочие, тогда как в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности лежала на исполнителях [20].

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение, в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы. Такой подход противостоит методу волевых решений, когда задачи управляющих и рабочих разделены нечетко. Тейлор полагал, что посредством более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может увеличиваться без сокращения доли других. Поэтому если управляющие и рабочие выполняют свои задачи более эффективно то, доходы и тех и других будут возрастать. Обеим группам следует пережить то, что Тейлор назвал «умственной революцией», прежде чем станет возможным широкое применение научного управления. «Умственная революция» будет заключаться в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.

## 1.5 Менеджмент и управление

Менеджмент является разновидностью хозяйственного управления в рыночных условиях. Он предполагает экономическую свободу людей, право и обязанность, руководствуясь не предписаниями сверху, а выгодой, принимать самостоятельные решения, полностью отвечать за свои результаты своими деньгами, имуществом [21].

Рождением своим менеджмент обязан росту числа крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих. Их владельцы уже не могли руководить квалифицированно в одиночку таким количеством подчиненных и вынуждены были нанимать для этого специальных людей – менеджеров, профессиональных управляющих. Группы таких людей и получали название менеджмент, которое по смыслу аналогично русскому слову «руководство».

Деятельность по организации управленческих задач также называется менеджментом. Она может рассматриваться с двух точек зрения. С одной стороны, это управление организацией, действующей в условиях рынка в режиме «автономного плавания», связанное с необходимостью принимать самостоятельные решения в любых неожиданных обстоятельствах.

С другой стороны, менеджмент – это самостоятельная управленческая деятельность, не обязательно предполагающая создание предприятия и руководство подчиненными.

Цель менеджмента в том и другом случае – достижение объектом управления некоего желаемого состояния, качественно или количественно отличающегося в лучшую сторону от существующего.

Менеджмент представляет собой совокупность научных знаний и практического опыта междисциплинарного характера и таких областей, как экономика, организация, социология, психология, педагогика, право.

Менеджмент не дает готовых рецептов идеальной организации и самых лучших методов решения проблем, пригодных на все случаи жизни, либо постоянно меняются условия деятельности людей, их цели и задачи. Он учит думать, правильно ставить вопросы и искать на них ответы, а также дает людям пустейшие правила игры.

Деятельность любой организации или предприятия имеет много направлений, каждым из которых необходимо руководить. В связи с этим выделяют несколько видов менеджмента.

Управление производством (производственный менеджмент) способствует эффективному осуществлению процесса создания товаров и услуг. Заключается в определении оптимального объема и структуры выпуска продукции, вида применяемой технологии, рациональной загрузки оборудования, расстановка людей, организации подачи материалов, сырья, комплектующих деталей, своевременного ремонта оборудования, устранение сбоев и неполадок, контроле качества, ассортимента продукции и услуг в соответствии с требованиями рынка, текущем руководстве персоналом, его стимулирование, применения прогрессивных форм оплаты труда [22].

Управление материально – техническим снабжением и сбытом готовой продукции (снабженческо-сбытовой менеджмент) состоит в организации заключения хозяйственных договоров, закупке, доставке и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий, а также производственных товаров, отправки их покупателям, формировании каналов сбыта.

Управление инновациями, то есть нововведениями (инновационный менеджмент), имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрение новинок в производство.

Управление маркетингом, едва ли не самой важной и сложной на сегодняшний день сферой хозяйственной деятельности организации (маркетинг-менеджмент), занимается вопросами изучения рынка, существующего и перспективного спроса на продукцию, выработанной ценовой и рекламной политики и т.п.

Управление персоналом (персонал-менеджмент) в настоящее время включает в себя управление кадрами и социальное управление.

Решает задачи подбора, расстановки, обеспечение, повышение квалификации работников, выбора методов их вознаграждения и стимулирования, создания благоприятного морально-психологического климата, улучшения условий труда и быта персонала, поддержания контактов с профсоюзной организацией и решение трудовых споров и конфликтов.

Суть финансового управления (финансового менеджмента) заключается в составлении бюджета и финансового плана организации, формировании и распределении её денежных ресурсов, оценке текущего и перспективного финансового составления и принятии необходимых мер по их укреплению.

Управление эккаутингом (эккаутинг-менеджмент) связано с процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации, их сравнением с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем, вскрытия резервов более полного использования имеющегося потенциала.

Под функциями менеджмента понимаются основные задачи, которые нужно решить, чтобы достичь цели организации. Эти функции выделились в результате специализации управленческого труда, связанного с процессами сбора и обработки информации, принятия и реализации решений.

Первым формулировку содержания этих функций родоначальник современного менеджмента Анри Файоль в 1916 году.

И, хотя в последствии сотни учёных предлагали своё понимание этого вопроса, вариант Файоля оказался наиболее удачным, ибо одновременно сочетает в себя простоту формы и глубину мысли.

Главной функцией менеджмента считается планирование. Реализуя её, управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации, в которой в настоящий момент находится организация, и её перспектив формулирует цели и задачи на предстоящий период, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Образно говоря, речь идёт об определении того, « где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

Подготовку к практическому воплощению замыслов, содержащихся в планах, программах, стратегиях, берёт на себя организационная функция. Она реализуется через создание организации, подразделений и рабочих мест, определение порядка и функционирования, обеспечения деятельности необходимой документацией.

Доведение до сведения исполнителей управленческих решений, направление деятельности по их реализации в нужную сторону, «воодушевление» на эффективную работу выполняет функция распорядительства.

Осуществление этой функции возлагается на вышестоящих руководителей.

Достижение запланированных целей осуществляется посредством совместной деятельности людей, которую нужно координировать- направлять в нужную сторону, поддерживать необходимый уровень взаимодействия между участниками. В подробной координации, или регулирования, суть четвёртой функции менеджмента.

Результаты работы организации и её сотрудников необходимо время от времени проверять, оценивать, координировать. Это составляет содержание контрольной функции менеджмента. Её элементом является учёт, то есть сбор, обработка, анализ и хранение информации от состояния объекта управления и внешней среды, определение минимального необходимого её объёма для нужд управления, предоставление этой информации всем нуждающимся в удобной для использования форме.

Контроль как таковой заблаговременно выявлять надвигающийся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов и тем самым создавать основу для совершенствования работы. Безусловно, по его результатом могут делаться и «оргвыводы», связанные с поощрением или показанием исполнителей.

## 1.6 Методы стратегического анализа и формирование стратегии руководства

Прогнозирование является научным методом. Оно начинается с анализа экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в фирме и её окружении, связей между ними, оценки сложившейся ситуации и выявления узловых проблем. Для этого используются специальные обследования, результаты прогнозирования, осуществленного в прежние периоды или в других фирмах, вероятностный математический анализ, опросы экспертов.

На основе анализа формируется прогноз, под которым понимается система аргументированных представлений о направлениях развития и будущим состоянии организации и её окружения. Речь идёт о характеристике её кадрового, производственного и научно-технического потенциала, возможных направлений и желательных результатов деятельности. Как правило, такое представление существует в нескольких вариантах, которые тщательно сопоставляются и анализируются с тем, чтобы выбрать наиболее достоверный.

Пробел, оставленный прогнозами, заполняют допущения, которые касаются более достоверных событий и явлений.

Прогнозы разрабатываются в виде совокупности качественных описаний будущего объекта, его количественных оценок, показателей степени вероятности их достижения.

В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности наступления того или иного события.

Метод экспертных оценок составляет основу нормативного подхода к прогнозированию. Он непосредственно даст видение будущего, которое служит исходным моментом для поиска возможных стратегий его достижения.

Подобное описание последовательности предполагаемых событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило названия сценария.

Вариативность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2-3).

Каждый из них, как правило, разрабатывается в трёх вариантах: оптимистическом, в надежде на благоприятные условия, в будущем; реалистическом, исходящем из нормативных, средних условий; пессимистичном, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо. Наличие трёх вариантов сценария задаёт рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии, основывающейся на реалистичном сценарии. Кроме того, вариативность создаёт основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сценарий.

Прогноз-система аргументированных представлений о направлениях развития в будущем состоянии организации, и её окружения.

Методы прогнозирования:

* Экстраполяция – перенесение в будущее прошлых тенденций развития организации.
* Математическое моделирование процессов.
* Опрос экспертов.

Подходы к прогнозированию:

* Генетический – создание картины будущего исходя из значения существующих тенденций.
* Нормативный – поиск путей достижения будущего исходя из нарисованной экспертами его картины.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОПТОВОЙ КОМПАНИИ

## 2.1 Характеристика управленческой деятельности

Данная дипломная работа посвящена рассмотрению организации менеджмента представительства табачной компании и более подробно будет изложена организация управления её филиалами. В течение 2000-2007 годов руководителями представительства были открыты 632455 торговые точки. В построении сети отделов наиболее активная деятельность была развернута в 2003-2006 годах, когда были открыты представительства компании в разных городах и поселениях. Организационная структура компании представлена на рисунке 1, она построена по классическому линейному типу.

Генеральный директор

Директор розничной

сети

Заместитель генерального директора

Финансовый

директор

Торговый отдел

Отдел логистики

Сеть розничных киосков

Транспортный отдел

Бухгалтерия

Главный склад

Левобережный склад № 3 и № 20

Отдел закупки

Коммерческий

отдел

Отдел регионального развития

Филиалы городов

Рисунок 1 – Организационная структура компании

Во главе её стоит генеральный директор, и избираемый на эту должность общим собранием участников сроком на 3 года. Генеральному подчиняется заместитель, коммерческий директор, финансовый и розничной сети директор. В обязанности заместителя генерального директора входит организация логистического менеджмента. Ему подчиняется отдел логистики, который выполняет четыре главные функции:

* планирование стратегическое, тактическое и оперативное по доставке товаров потребителям.
* организация получение товаров у производителей, оформление документации, хранение продукции и доставка её потребителям;
* мотивация всех работников компании в достижении поставленных целей в кратчайшие сроки с минимальными затратами;
* контроль качества и количества товаров, номенклатуры и ассортимента как при получении от предприятий производителей, так и в ходе их движения по логической цепи.

Доставка продукции в представительство компании осуществляется железнодорожным транспортом и автофургонами из Москвы, Санкт- Петербурге, Екатеринбурга, а также крупными грузовыми рейсами аэрофлота из зарубежных стран производителей Европы. Основным видом транспорта, использованным для поставки товара, является железнодорожный. Компания имеет долгосрочный договор с открытым акционерным обществом «Российские железные дороги», по которому перевозчик применяет на себя обязательства перевезти обговоренные грузы своими средствами от места отправления до места назначения в установленные сроки, а отправитель- центральные склады Московской области обязуются оплатить перевозку за установленную плату. Уставом железных дорог Российской федерации определено, что отправитель, предъявляя груз к перевозке, предоставляет станцию отправления на каждую отправку комплект из 4-х документов: накладную, дорожную ведомость и квитанцию о приёме груза. Все эти документы, а также организацию перевозок выполняет транспортный отдел.

К основным видам закупаемых реализуемых товаров, относятся:

1 Табачные изделия:

* Филип Морис;
* Бритиш американ табак;
* Дженирал табак интернешеил;
* Лигит-дукат;
* Нево-табак.

2 Жевательная резинка ООО «Ригли» (эксклюзив).

3 Напитки, соки, пиво:

* Соки ООО «Придонье»;
* Пиво компании САН «Интербью», Балтика, ОАО «Томское пиво» и ООО «Очаково» и др.

4 Продукты питания:

* ООО «Русскарт» (эксклюзив);
* ООО « Yaho Group»;
* Компания « Новус Фудз Лимитед»;
* ТОВ «Юнилевер», максимальный ассортимент и др.

В обязанности коммерческого директора входит проведение маркетинговых исследований рынка потребителя выше указанной продукции, изучение спроса потребителей, расширение и ассортимент предлагаемых товаров, а также исследование рынка производителей товаров и выбор наиболее надёжного поставщика и предлагаемой коррекции цен. Коммерческому директору подчиняются отдел закупки и отдел регионального развития компании. Специалисты отдела закупки большое внимание уделяют также процессу ценообразования на продукцию и оформлению договоров с поставщиками, подготовку заказов на поставку товаров, а также приёмку товаров по количеству и качеству. Коммерческому директору также подчиняются все филиалы.

Стратегической задачей отдела регионального развития является открытие филиалов компании в городах, используя:

* удобное расположение магазинов и киосков;
* невысокие цены;
* сбалансированный ассортимент;
* качественный сервис.

В перспективе развития компания стремится стать лидером среди дистрибьюторских компаний по продаже вышеперечисленных товаров, используя для этого:

* свой профессиональный кадровый состав;
* высокий уровень дистрибьюции;
* привлечение новых сильных партнеров-поставщиков.

В обязанности финансового директора входит организация бухгалтерского учета, т.е. сбор, обработка и передача информации о деятельности хозяйствующего субъекта для того, чтобы заместитель главного директора, коммерческий директор и директор розничной сети смогли принять решение о том, как лучше инвестировать имеющиеся в их расположениях средства.

Генеральный директор компании на основании данных финансовой отчетности принимает решение об объёме закупок и продаж оптовой компании на текущий год и формирует стратегические цели развития компании.

Директор розничной сети имеет в своём подчинении торговый отдел, которому подчиняются 632455 торговых точек, включая отделы и различные киоски в городе и области.

Организационная структура торговых отделов представлена на рисунке 2.

Pre-selling

Торговый отдел компании

Торговый агент по ключевым клиентам

1 чел.

Торговый агент по розничным клиентам

12 чел.

Супервайзеры

8 чел.

Торговый агент по оптовым клиентам

2 чел.

Торговые агенты по эксклюзивным проектам 27 чел.

Van-selling

Торговый отдел компании

Торговый агент по сельским округам

19 чел.

Торговые агент по оптовым клиентам

1 чел.

Супервайзер

Торговый агент по розничным клиентам

6 чел.

Рисунок 2 – Организационная структура торговых отделов

Основа работы торговых отделов компании лежит на базе следующих принципов:

1 Общие принципы работы торговых агентов по розничным клиентам:

* город и область поделены на территории, продажа непосредственно с колёс;
* каждая из территорий насчитывает в порядке 120 торговых точек;
* каждый торговый представитель имеет по 6 маршрутов;
* посещение торговых точек раз в неделю;
* продукция в розничные точки доставляется по рекомендуемым ценам вне зависимости от объёма.

2 Общие принципы работы торговых агентов по оптовым клиентам:

* посещение торговых точек ежедневно;
* продукция в оптовых точках доставляется по рекомендуемым ценам поставщика, вне зависимости от объёма.

3 Общие принципы работы торговых агентов по сельским округам:

* посещение торговых точек по маршруту;
* количество торговых точек 120;
* посещение торговых точек 1-2 раза в две недели;
* продукция поставляется по рекомендуемым ценам поставщика.

4 Общие принципы работы торговых агентов по ключевым клиентам:

* охват стратегически важных по объёму продаж и месторасположению торговых точек;
* проведение базового мерчендайзинга;
* контроль оптимального запаса;

Кроме торговых агентов организационной структуре торговых агентов дистрибьюторской компании имеются супервайзеры, основными функциями которых являются:

* выполнение и перевыполнение плана по объёму продаж;
* 100% наличие товара, проверка;
* 100% посещение точек по маршруту;
* 100% наглядность продукта, дизайн;
* рекомендации по розничным ценам;
* рекомендации по выкладке товара;
* рекомендации оптимального запаса товаров;
* кредитная линия в размере 60% месячного оборота;

Главной целью менеджмента и организационной структуры является реализация миссии компании: «Быть самой успешной среды других компаний в сфере торговли в городах, где есть филиал компании и наиболее предпочитаемым деловым партнером, как для поставщиков, так и для клиентов».

Для этого руководство, а это, в первую очередь, её участники и генеральный директор, стремятся реализовать следующую стратегию:

1 Увеличение прибыли компании за счет:

* роста объёма продаж;
* развития прямой доставки;
* улучшения качества предоставляемых услуг.

2 Обучения и развития персонала.

3 Создание имиджа компании.

Ключевым моментом управления развитием ассортимента является независимость менеджеров в выборе методов и средств воздействия на систему ассортимента. Менеджер уполномочен:

* изменять основные свойства и характеристики ассортимента;
* принимать решение по вопросам ценообразования;
* расширить или обновлять ассортимент;
* стимулировать объём продаж;
* изменять выкладку товаров и т.д.

Но при традиционной организации управления (см. рис.1) функции управления ассортиментом возложено на подразделение компании, отвечающее только за свой участок. Так отдел логистики заключает договора на поставку товаров и осуществляет их доставку на склады компании; отдел закупок разрабатывает ценовую стратегию, прогнозируют спрос и расширяют сегменты продаж продукции компании; торговый отдел решает вопросы сбыта и организует промоушин-мероприятия.

А поскольку каждое функциональное подразделение имеет свои собственные цели и критерии оценки эффективности (которые делают с интересами предприятия в целом), при такой организации работ возникают управленческие просчеты, связанные различными требований и подходов к формированию ассортимента. Сотрудники отделов логистики, закупок и процесс согласования управленческих решений занимают много времени. Поэтому такой тип организации был эффективен, когда ассортимент товаров компании был мал, сегодня классическая организация мешает развитию компании и требует, по нашему мнению, перестройка.

На рис.3 представлен план-схема расположения с офисом, главным складом, стоянкой для большегрузных машин, автозаправочной станции, станцией технического обслуживания автомашин и гаражом для легковых автомашин. Для приёма, хранения и выдачи товаров используется комплекс современных складских помещений, включающих в себя три склада:

* Главный склад;
* Левобережный склад № 3;
* Левобережный склад № 20.

По своим техническим характеристикам складские помещения, входящие в состав складского комплекса общей площадью 10600 м2 могут быть отнесены к классу «В» из-за отсутствия антинулевого покрытия пола, современного сайдинга и автономной электрической подстанции, хотя в целом этот склад обладает всеми техническими характеристиками инфраструктуры класса А2. План-схема управления компании показан на рисунке 3.

СТО для автомашин компании

Гараж для автомашин

Главный склад

АЗС для компании

17

30\*60 м

ул. Петухова

Рисунок 3 – План-схема управления компании

Вся продукция поступает на хранение в склады в основном в пакетах, коробках уложенные на поддоны, для перевозки которых используются погрузчики.

Технологический процесс на складском комплексе состоит из следующих операций:

* разгрузка транспорта;
* приёмка товара;
* размещение и хранение (укладка товара на стеллажи и штабели);
* отборка товара из мест хранения;
* комплектование и упаковка товара;
* погрузка;
* внутрискладское перемещение грузов;

Выгрузка товаров осуществляется со специальной рамы. Большинство отечественных грузовых автомобилей имеет двери и борта в задней части кузова, поэтому разгружать такие автомобили лучше всего с рамы, так как это позволит в водить, в кузов погрузочно-разгрузочную технику. Помещения складов компании имеют по две погрузочно-разгрузочные рамы шириной по 6м и по два дверных проёма в складе шириной по 3,6м.

При приёмке товаров на складе выполняются складские операции:

* проверка количества поступающего товара;
* проверка качества поступающего товара;
* оформление приёмке товара соответствующей документации;
* принятие товаров на учет и хранение.

На товарных складах внутри помещений с помощью системы кондиционирования постоянно поддерживается оптимальный режим хранения: температура 21-23°С и влажность 65-70 %. Технология хранения включает в себя также схемы размещения товаров на складах способы их укладки и обработки. В зависимости от вида, объёма товарных запасов и размеров поступающих партий на комплекс складских помещений компании используется два способа хранения:

* стеллажный, при котором товары хранятся в упакованном и расфасованном виде;
* штабельный, при котором товары хранятся в таре без расфасовке с использованием различных типов товаров.

В процессе отгрузке товаров со складов компании решаются следующие задачи:

* формирование и группировка товаров;
* контроль качества упаковки товаров, исключающей их порчу при транспортировке;
* своевременную отправку товаров покупателям;
* ликвидацию излишнего простоя автотранспорта под погрузкой;
* оформление документов экспедиторам.

## 2.2 Маркетинговые исследования рынка

Изучение конкурентов, степени жёсткости конкуренции – это выявление основных фирм конкурентов на рынке в целом, по отдельным сегментам и регионам, непосредственным или косвенным образом конкурирующих с предприятиями, определение их сильных и слабых сторон, собственных сравнительных преимуществ в конкурентной борьбе.

Инструментарий SWOT-анализа (от английского strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis-анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз). Он лежит в основе как собственно исследования конкурентов, систематизации полученных результатов, так и разработки плана действий по улучшению положения предприятия на рынке.

Применяя метод SWOT, удаётся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешним угрозам и возможностям. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если её используют конкуренты. Или наоборот, удачно предотвращённая угроза может создать у организации сильную дополнительную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и важности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учёт в стратегии её поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Возможности и угрозы предприятия представлены в матрице SWOT- анализа. Анализ позволяет определить возможности и угрозы внешней среды и сильные и слабые стороны предприятия (внутренние возможности) и разработать оптимальные решения при рассмотрении наиболее важных сочетаний. SWOT-анализ можно представить следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT | Сила | Слабость |
| 1 Большой ассортимент продукции2 Высокое качество продукции3 Выгодное географическое положение4 Полный цикл производства5 Высококвалифицирован-ный персонал6 Низкие издержки | 1 Отсутствие политики в отношении формирования сбыта2 Отсутствие стратегии маркетинга3 Низкий уровень производственного потенциала4 Тенденция к снижению финансовой устойчивости5 Нет роста клиентской базы |
| Возможность |  |
| 1 Появление технологий, значительно влияющих на производство2 Возможность выхода на региональные рынки3 Благоприятная экономическая политика государства | 1 Расширение рынка сбыта, за счет большого ассортимента продукции, качество которой обеспечивается инновациями в производстве2 Возможность выхода на региональные рынки обеспечивается низкой ценой продукции и выгодной политикой производства | 1 Расширение клиентской базы за счет заключения договоров с потребителями (мелкий опт) смежных регионов России.2 Поиск дополнительных инвестиций для модернизации и покупки новых объектов основных средств путем поиска выгодных ставок банковского кредита или получения дополнительного финансирования от администрации города |
| Угроза |  |
| 1 Конкуренция со стороны российских компаний2 Изменение предпочтений в обществе3 Конкуренция со стороны зарубежных фирм | 1 Увеличение спроса путем улучшения качества продукции2 Расширение ассортимента, организации оптимальной бытовой сети3 Использование конкурентных преимуществ при усилении конкуренции | 1 Снижение спроса, вызванное появлением новых производителей, можно вовремя определить, проводя своевременные и интенсивные маркетинговые исследования, создав отдел маркетинга |

Конкурентоспособность предприятия или компании – это способность успешно оперировать на конкурентном рынке в данный период времени путём выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.

Вывод. Наличие слабых сторон организации в вопросах маркетинга и в системе сбыта, несомненно, усиливает негативное влияние угроз внешней среды, но ряд сильных сторон организации помогут реализовать возможности внешней среды и достойно конкурировать как на местном, так и на региональном рынке.

Оценка уровня конкурентоспособности проводилась также при помощи текста по оценке хозяйственного профиля конкурентов и собственной организации (на основе SWOT-анализы).

Проводился анализ следующих переменных:

Рынок (размеры и степень охвата рынка; особенности внедрения на рынок; степень проникновения на уже сформировавшийся и поделённый рынок; гибкость рыночной стратегии и реакции на спрос; рыночная диверсификация);

Продукт (на основе новых видов; жизненный цикл продукта; степень конкуренции и сравнительные преимущества в конкурентной борьбе; ассортимент продукции; технологический уровень производства и обслуживания; новые продукты, услуги, технологии; реорганизация производства и изменение ассортимента);

Цены и ценовая политика (цены на новые продукты; цены на уже основные продукты);

Продвижение продуктов на рынке (реклама; стратегия сбыта; содействие сбытовым посредникам и взаимодействие с ними);

Организация сбыта (структура каналов сбыта; методы сбыта; направления развития сбытовой сети; контроль над каналами сбыта).

Оценка конкурентоспособности производилась балльным методом путём сравнения полученных данных по конкурентам и собственной компании с заданными интервалами значений по уровням конкурентоспособности.

По общему циклу баллов фирмы-конкуренты расположились следующим образом:

ОАО «Кедбери» - 68 баллов.

ООО «Ментос» - 60 баллов.

ООО «Бубобон» - 48 баллов.

Поэтому топ-менеджеру для повышения уровня конкурентоспособности следует особое внимание уделить организации сбыта и продвижению продукта на рынке, а именно на формировании стратегии сбыта, организации рекламной деятельности, налаживанию эффектных отношений со сбытовыми посредниками и организации контроля над ними.

Целью этих маркетинговых исследований является также получение сведений о возможных посредниках, с помощью которых компания будет в состоянии присутствовать на выбранных секторах рынка.

К маркетинговым посредникам относятся:

* торговые посредники;
* фирмы-специалисты по организации товародвижения;
* агентства по оказанию маркетинговых услуг;
* кредитно-финансовые учреждения.

Компания в своей деятельности прибегает к услугам торговых посредников – лиц, помогающих в поиске клиентов и непосредственно занимающихся продажей товара, при этом обеспечивается:

* удобство места;
* экономия времени;
* минимизация издержек.

Проводиться эффективная работа с финансово-кредитными учреждениями, а именно, с КМБ банком, для получения кредита на развитие компании.

Компания действует в окружении контрактных аудиторий (групп, проявляющихся реальный интерес к компании или оказывающих влияние на её способность достигать поставленных целей):

* финансовые круги-банки, инвестиционные компании;
* СМИ распространяют сведения о компании;
* государственные учреждения обеспечивают нормативной и другой базой функционирование предприятия;
* гражданские группы действий - отражают мнение определённой группы лиц, к ним относятся группы потребителей, организации национальных меньшинств и т.д.
* местные контактные аудитории - отражают мнение локальной группы лиц, местных жителей;
* широкая публика - мнение общественности.

Маркетинговую инфраструктуру рынка создают также следующие организации:

* транспортно-экспедиционные;
* рекламные компании;
* страховые компании.

Также для выявления отрицательных факторов работы компании по вопросам критериев выбора поставщика был проведен опрос клиентов. Целью сбора информации стали:

* оценка качества работы персонала с клиентами;
* оценка работоспособности поданной рекламы;
* оценка категории клиентов по параметрам «лояльность покупателя» и «вес покупательской способности»;
* оценка удобства размещения товаров в выставочном зале со стороны клиента;
* сбор информации о клиенте с целью выявления «желанного» клиента и исключения его «утери».

Были составлены анкеты и предложены для заполнения все клиентам компании. В анкетировании приняли участие 76 торговых точек. В опроснике содержались такие критерии для выбора: цена, качество товара, широта ассортимента, качество обслуживания, оперативная доставка и удобный каталог или прайс-лист.

Все критерии клиенты оценивали по двадцатибальной шкале. Максимальным результатом считалось 20 баллов. Клиенты расставляли приоритеты каждому из шести пунктов. Максимальный балл получил критерий «цена» 17,5. 14 баллов - качество товаров, 14 - широта ассортимента, по 10 баллов получили качество обслуживания, оперативность доставки и удобный каталог. Результаты исследования подтверждают две основные тенденции: стремление клиентов приобретать товары с оптимальным соотношением цены и качества и растущую потребность в дополнительных услугах.

2.3 Организация управления запасами и товарооборотом

Торговля как отрасль экономической деятельности отличается от других отраслей относительно высокой потребностью в оборотных средствах и высокой скоростью оборачиваемости оборотных активов.

Потребность в оборотных средствах (капитале) определяется тремя главными статьями оборотных активов: товарными запасами, неизбежной дебиторской задолженностью, необходимыми платежными (денежными) средствами.

Потребность в оборотных средствах обратно пропорциональна товарооборачиваемости: чем выше скорость товарооборота, тем меньше оборотного капитала требуется для обеспечения заданного (данного) объёма товарооборота.

Другие моменты оборачиваемости оборотных активов также играют немалую роль: скорость расчётов с поставщиками и покупателями, многократное использование тары и др., но определяющим фактором является скорость товарооборота - товарооборачиваемость. Прибыль торгового предприятия находится в прямой пропорциональности зависимости от ускорения товарооборота.

Скоростью товарооборота принято считать относительное число, которое показывает, во сколько раз число всех однодневных товарооборотов, т.е. товарооборот в целом, превосходит число однодневных товарооборотов, заключенных в средней величине товарных запасов.

Рассмотрим процесс управления запасами и изменения уровня товарооборота за 2005-2007 годы на основании данных бухгалтерской отчётности по статье «запасы». Данные по изменению уровня среднего складского запаса компании за исследуемый период представлены в таблице 3. Увеличение в 1,09 раза по отношению к 2005 г., а по отношению к 2007-2006 в 1,48 раза. В сравнении 2007г. К 2005г. увеличение запасов произошло в 1,65 раза.

Таблица 3 – Изменения среднего запаса на складском комплексе компании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 | 2006 | 2007 | % динамики по отношению запаса 2007 г. к 2005 г. |
|  | %к 2005г. |  |  |
| Средний запас за период, тыс. руб. | 2737640 | 357030 | 1,31 | 724629 | 2,03 | 2,65 |
| Запас на начало периода, тыс. руб. | 265169 | 288359 | 1,09 | 425701 | 1,48 | 1,65 |
| Запас на конец периода, тыс. руб. | 288359 | 425701 | 1,48 | 1023557 | 2,41 | 3,55 |

Запасы на конец 2007г. также увеличились, что в 2,41 раза больше, чем в 2006г. В сравнении 2007г. к 2005г. увеличение составило в 3,55 раза.

Средний запас увеличился по отношении 2006 к 2005 в 1,31 раз, 2007 к 2006 в 2,03 раза. По отношению 2007 к 2005г. средний запас увеличился в 2,65 раза.

Увеличение товарного запаса в данном случае нельзя назвать положительным фактором. Причиной может служить уменьшение товарооборота.

Для дальнейших выводов рассчитываем товарооборачиваемость.

Для начала товарооборачиваемости очень важно, чтобы оценка товарных запасов и товарооборота принципиально совпадала. Товарооборот учитывается в ценах реализации. Отсюда следует, что и товарные запасы приводятся в ценах реализации.

Товары данной оптовой компании, находится не только на складах и в торгово-выставочных помещениях, но и в пути. В одних случаях моментом реализации считается отгрузка, и в других случаях - момент оплаты.

По экономической сути – товары в пути – это товарные запасы. Но если принята учетная политика фирмы, согласно которой реализация определяется по отгрузке товаров независимо от момента оплаты, то эти товары должны быть исключены из состава запасов, во-первых, и, во-вторых, оценены в ценах реализации и включены в объём реализации, что опережает события, меняет величину однодневного товарооборота и меняет соотношение показателей, используемых в анализе товарооборачиваемости и оборачиваемости оборотных активов в целом.

Методологически также очень важна сопоставимость цен, в которых оценены запасы и реализация товаров в течение периода. Если и тот, и другой показатель оценены в розничных ценах, то это ещё не гарантирует сопоставимости этих цен в условиях инфляции.

В данном примере реализация рассчитывается на момент оплаты товара, а запасы на момент хранения на складе. Цены рассчитываются с условием наценки – оптовая цена.

Для проведения анализа товарооборачиваемости необходимо проводить переоценку запасов, если только торговля производится не «с колёс», а из запасов. В период инфляции любые запасы дорожают при условии сохранения ими потребительских свойств. В данном случае переоценка не является столь необходимой, так как в 2005 году запасов было небольшое количество, в 2006 году компания работала с клиентами напрямую, а в 2007 году инфляция на товар не была столь значительна.

Товарооборачиваемость определяется на основе сопоставления товарооборота (выручки от реализации) со средними товарными запасами за тот или иной промежуток времени. Единицей соизмерения товарооборота (динамического показателя) и средней величины товарных запасов (статического показателя) является однодневный товарооборот. Процесс товарооборачиваемости компании представлены на таблице 4.

Таблица 4 – Процесс формирования товарооборачиваемости компании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 | 2006 | Отношение 2006 к 2005 | 2007 | Отношение 2003 к 2006 | Отношение 2003 к 2005 |
| Реализация товара за период, млн. руб. | 54629200 | 476210800 | 8,72 | 358954200 | -24,00 | 6,57 |
| Число дней в отчетном периоде, дни | 246 | 247 | 0 | 250 | 0 |  |
| Товарооборачиваемость, разы | 3 | 14,5 | 0 | 6 | 0 | 2 |
| Однодневный товарооборот | 22207 | 19279,9 | 8,69 | 143581,7 | -25 | 6,47 |
| Число дней, при котором реализуется средний товарный запас, дни | 82 | 17 |  | 42 |  |  |
| Однодневный товарный запас | 11128,7 | 14454,7 | 1,3 | 28986,2 | 2 | 2,6 |

Опишем процесс формирования товарооборачиваемости по данным за 2005-2007г.г. Рассмотрим показатель реализации товарооборота за отчетный период. Реализация товаров за 2005г. в 8,72 раза меньше, чем в 2006г., а однодневный товарооборот возрос в 8,69 раз, что является положительным фактором. По отношению 2007 года к 2006, товарооборот уменьшается на 24% процента, хотя количество дней в периоде больше, чем 2006 году, но однодневный товарооборот снизился на 25%. Имея средней товарный запас за отчётный период и однодневный товарооборот и однодневный товарный запас, можно посчитать число дней, в течение которых средней товарный запас будет израсходован при данной скорости товарооборота, равное числу однодневных товарооборотов.

Число дней, при котором реализуется средний товарный запас в 2005 году равен 82 дням, что на 65 дней больше, чем 2006 году, а в 2007 году на 25 дней больше, чем 2006.

Исходя из расчетов товарооборочиваемости можно сказать, что в 2006 году скорость товарооборота превысила в 4,8 раза скорость товарооборота в 2005 году, а скорость в 2007 по сравнению с 2006 годом уменьшилась на 42%.

Сравнивая 2006 и 2007 годы, можно сказать, что показатели по сравнению с 2001 увеличивались: однодневный товарооборот в 6,47 раза, однодневный товарный запас в 2,6 раза, реализация товаров и скорость товарооборота в 2 раза.

Самым эффектным и благоприятным оказался 2006 год. При среднем запасе 35703 руб. за 2006 год, реализация составила 47621080 руб., что вероятно связано с отгрузкой товара напрямую, не попадая на складские помещения. Расширения транспортного отдела и наём высококвалифицированных специалистов также благотворно повлияли на ситуацию в этом году.

Это правильная политика для снижения товарных запасов.

Товар минует склад, а значит, сокращаются расходы на транспортировку, хранение и другие виды затрат. Этот год можно в целом считать благоприятным и ориентироваться в дальнейшем на опыт этого года.

На этапе деятельности компании (2005г.) средний запас в 1,3 раза был меньше, чем в 2006 году, а реализация составила 5462920 руб. Это является следствием того, что фирма имела минимальные запасы, почти не работала напрямую с клиентами, не имела большую клиентскую базу и прочные деловые связи. Не располагала высококвалифицированным персоналом, не могла позволить качественное обслуживание, услуги по транспортировке, хранению товаров. Число дней, при котором реализуется средний товарный запас в 2005 году составил 82 дня, при товарооборачиваемости 3 раза, что в среднем с 2006 годом произошло уменьшение на 65 дней реализации среднего товарооборот и увеличению товарооборачиваемости в 14,5 раз.

2007 год оказался менее эффективным, чем 2006, но более эффектным, чем 2005 год. По сравнению 2007 с 2006 годом товарные запасы увеличились в 2,65 раза, а товарооборот снизился на 76%. В денежном выражении сумма составила 1 172 5660 руб.

Это связано с расширением и модернизацией складского комплекса, что повлекло за собой рост товарных запасов и снизило поставки товаров напрямую клиентам. Так же на величину запасов повлияли рост неликвидных товаров, неправильно построенная система закупок, увеличение количества конкурентов на рынке, снижения расходов средств на рекламу. Товарооборачиваемость снизилась в 2,45 раза, а число дней реализации среднего запаса увеличился до 42 дней, что на 25 дней больше, чем в 2006 году. Причиной явились проблемы связанные с планированием закупок, а также возможно дебиторская задолженность по расчётам с покупателями оборачивается медленнее, чем кредиторская – по расчётам с поставщиками. Если сравнить работу 2007 по отношению к 2005, то можно сказать, что реализация повысилась в 6 раз, товарооборачиваемость в 2 раза, однодневный товарный запас в 2,6 раза. Эти данные говорят о росте объёма товарооборота. В сравнении с 2005 годом показатели смотрятся наиболее выигрышно и очевидно, что 2006 год стал самым удачным в работе компании.

Анализ товарооборачиваемости не исчерпывает всех вопросов, связанных с оборачиваемостью оборотных активов в целом и оборотного капитала, но является исходным пунктом в другом анализе.

Однодневный товарооборот используется и в более обобщенном анализе.

Средний остаток оборотных активов условно рассматривается как средний товарный остаток, а элементы оборотных активов, как различные товары, но с одинаковой оборачиваемостью.

Данный показатель условен, т.к. по одним компонентам оборотных средств длительность оборота дольше, а по другим – короче. Все оборотные средства одномоментно не затрачиваются и не возобновляются. Но без принятия условностей измерение непрерывных процессов было бы вообще невозможно.

## 2.4 Переход к категорийному менеджменту

Для того чтобы гибко и оперативно реагировать на изменение, происходящие во внешней среде (международный, российский и региональный рынок), необходимо все функции по управлению от закупки до реализации – сосредоточить в едином центре ответственности, отвечающей за весь цикл движения товаров. Но поскольку при такой организации торгово-технологического процесса необходимо добиться снижения нормы управляемости, ключевой идеей нового подхода к организации управления ассортиментом, станет разделение всего ассортимента товаров на составляющие его категории. Такой подход к управлению называется категорийным менеджментом.

В отличие от традиционной организации управления (см. рис.1) категорийный менеджмент предполагает специализацию управленческих работников не по функциям, а по категориям управления (рис.5).

Генеральный директор

Финансовый директор

Заместитель генерального директора

Транспортный отдел

Главный склад

Левобережный склад № 3

Левобережный

склад № 20

3-я категория

(напитки, соки, пиво)

1-я категория (табачные изделия)

менеджер категории

менеджер категории

мерчендайзер

категории

мерчендайзер категории

заведующие

отделами

заведующие отделами

отдел маркетинга

отдел маркетинга

2-я категория (жевательная резинка)

менеджер категории

мерчендайзер категории

заведующие отделами

отдел маркетинга

Рисунок 5 – Новая организационная структура категорийного менеджмента

Теперь вместо двух должностей коммерческого директора и директора розничной сети появится столько должностных единиц категорийных менеджеров, сколько существует категорий управления. Поскольку теперь один сотрудник отвечает за оборот и рентабельность категории товаров, менеджер работает гораздо эффективнее, чем при традиционной схеме управления: он заинтересован купить товар наиболее выгодных условиях, доставить его с наименьшими издержками и обеспечить сервисное обслуживание своих покупателей. В современном понимании категорийный менеджмент – это управление самостоятельным бизнесом внутри компании, построенное на оптимизации всех операций, относящихся и определенной группе товаров.

Поэтому в современном представлении категорийный менеджер – скорее предприниматель, чем функциональный управленец. Переход к категорийному менеджменту означает:

* организацию торгового ассортимента и потребности рынка, соответствующего индивидуальным запросам потребителей;
* выделение торговых категорий в структуре ассортимента, сформировавшихся по признаку потребительских предпочтений;
* хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несёт ответственность за конечные результаты управления товарной категорией;
* постоянное стремление к повышению эффективности всего торгово-технологического процесса к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
* постоянную оптимизацию структуры ассортимента, целей и программ по его управлению в зависимости от конъектуры рынка;
* выявление конечного результата деятельности компании на рынке в процессе обмена;
* необходимость использования современной информационной базы для многовариантных расчётов при принятии обоснованных управленческих решений.

Категорийный менеджер - это управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкурентным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией. Смысл и содержание труда категорийного менеджера составляет деятельность по планированию и формированию товарных категорий, определению целей и путей их развития, а также организация исполнения управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей.

Управленческий труд в категорийном менеджменте имеет ряд особенностей. При традиционной схеме управления, содержание и характер труда менеджера зависят от того уровня иерархии, к которому относятся его должность, т.е. от уровня управленческой иерархии. Руководитель высшего уровня (коммерческий директор, директор розничной сети и заместитель генерального директора) вынужден тратить значительную часть своего времени и усилий на разработку торговой концепции, стратегии и политики, а также на работу с людьми, работающих в других организациях, с которыми поддерживаются контакты. При предлагаемой нами структуре отдел логистики переходит от заместителя генерального директора в подчинение категорийных менеджеров, а точнее вливается в отдел маркетинга по категориям.

Специфика управленческого труда в категорийной компании будет состоять в том, что каждый менеджер категории будет единолично осуществлять постановку целей и решение задач на всех уровнях управления. Он будет самостоятельно осуществлять постановку целей и решение задач на всех уровнях управления, координировать потоки финансовых и материальных ресурсов, проводить инструктаж сотрудников.

Круг обязанностей категорийного менеджера включает в себя:

* сегментацию рынка по целевым группам потребителей;
* изучение спроса и потребителей целевого сегмента рынка;
* разработка ценовой и ассортиментной стратегии категории;
* формирование структуры товарной категории;
* анализ продаж и прибыльности товаров и категории в целом;
* анализ степени удовлетворённости покупателей;
* установление связей с поставщиками;
* совместное с производителем планирование выпуска новых товаров;
* закупка товаров, организация его доставки и хранения;
* поиск путей оптимизации расходов на снабжение (совместно со службой заместителя генерального директора);
* организация системы мерчандайзинга в компании;
* планирование мероприятий по продвижению товара, организация промоушн-мероприятий и т.д.

Характерные для категорийного менеджмента черты включают стратегический, экономический, социально-психологический и организационно-технический аспекты.

Содержание стратегического аспекта составляет ориентация на постоянное совершенствование торгового ассортимента с учётом потенциальных возможностей компании и обеспеченности её ресурсами:

* ориентация всей деятельности компании на потребителя и организацию ассортимента, наиболее полно удовлетворяющего рациональные потребности населения;
* формирование и реализация ассортиментной политики и стратегии компании;
* разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочных стратегии усовершенствования ассортимента;
* постоянная корректировка целей и задач по управлению торговым ассортиментом.

Экономический аспект категорийного менеджмента проявляется в повышении эффективности процесса реализации, достигаемой за счёт координации материальных и трудовых ресурсов, необходимых для создания большей потребительской цельности всего ассортимента:

* постоянное совершенствование эффективности бизнеса, т.е. получение оптимальных результатов с наименьшими затратами;
* взаимовыгодные отношения с поставщиками;
* более полное вовлечение поставщиков в торгово-технологический процесс.

Социально-психологический аспект характеризует деятельность участников и генерального директора по организации и руководству персоналом компании для достижения поставленных целей. Его содержание составляет:

* роль руководства, которое должно создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов категорийного управления, в том числе автономность;
* обеспечение коллективного участия – каждый работник должен быть вовлечён в деятельность по управлению ассортиментом товарной категории;
* создание групп по совершенствованию торгово-технического процесса (групп регулирования процессов);
* обеспечение свободы принятия решений тем, кто несёт ответственность за итоги реализации по каждой категории.

Организационно-технический аспект включает рациональную оценку ситуации систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочивание требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимые для достижения поставленных целей. Сюда относят:

* управление по целям;
* принятие решений, основанных на фактах;
* обеспечение качества работы.

Правовой аспект категорийного менеджмента отражает структуру государственных, политических, экономических интересов отражающих стратегию развития ассортимента.

Единство этих аспектов определяет основные отличия категорийного и традиционного торгового менеджмента (см. таблицу 5).

Таблица 5 – Характерные отличия торгового категорийного менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Основные положения | Характерные отличия |
| Торговый менеджмент | Категорийный менеджмент |
| Особенности системы управления | Централизованная система управления на базе моноцентрической системы хозяйствования | Полицентрическая система управления, предполагающая создание нескольких центров ответственности |
| Объект управления | Хозяйственная деятельность компании в целом или ее конкретные сферы | Категории торгового ассортимента и процесс их формирования;процесс реализации |
| Основная цель деятельности компании на рынке | Обеспечение прибыльности или доходности компании | Достижение максимального соответствия ассортимента дифференцированным потребностям рынка |
| Специализация управления | По ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы менеджмента | По категориям объекта управления |
| Преимущественный тип организационной структуры | Линейная структура с установленной иерархией управления | Матричная организационная структура, ориентированная на самостоятельное принятие решений и координацию деятельности по горизонтали |
| Порядок распределения ресурсов | Ресурсы внутри товарных групп, как правило, не раздел | Принцип самоуправления категорией.Распределение ресурсов осуществляется по всем товарным категориям |
| Критерии эффективного управления | Приобретенный стратегический потенциал компании, доля рынка, прибыльность | Приобретенный стратегический потенциал компании, степень соответствия торгового ассортимента действующему спросу |
| Характер ассортимента стратегии | Организация ассортимента тех групп товаров, которые пользуются спросом и способы принести компании прибыль | Организация ассортимента тех групп товаров, которые соответствуют потребности рынка и способы повысить общую потребительскую ценность всего ассортимента |
| Направление совершенствования ассортимента | Совершенствование структуры торгового ассортимента | Совершенствование концепции торгового ассортимента |
| Процесс целеполагания | Постоянная корректировка ассортимента в зависимости от состояния рынка | Постоянное совершенствование структуры ассортимента независимо от состояния рынка |
| Характер принимаемых решений | Принимаемые решения не требуют многовариантных расчетов | Принимаемые решения основываются на статистических методах |
| Взаимоотношения с поставщиками | Компания имеет большое число поставщиков и имеет возможность выбрать тех из них, которые предлагают поставки на более выгодных условиях | Компания устанавливает более широкие партнерские отношения с поставщиком, идет на развитие стратегических союзов и альянсов |
| Мотивация персонала | На выполнение должностных инструкций, формальных обязанностей | На творческий подход к своим обязанностям, на поиск оригинальных решений |

Для производителя категорийный менеджмент является дополнением к бренд-менеджменту, учитывающим взаимное влияние товаров на рынке и уделяющим пристальное влияние вопросам логистики.

Цель внедрения на заводах системы категорийного менеджмента - достижение большей эффективности в процессе взаимодействия всех бизнес- функцией компании, а также оптимизация потока товара в цепочке производитель-ритейлор-потребитель. Внедрение системы категорийного менеджмента на заводах предлагает, что внутренняя структура компании должна быть реорганизована так, чтобы снизить негативное влияние взаимной конкуренции различных товаров. Для этого имеет смысл ввести должность внутреннего менеджера или менеджера товарной линии. Кроме внутреннего категорийного менеджера вводится позиция «внешнего» категорийного менеджера, ответственного за реализацию товарной категории. Ввиду того, что в компании появляется менеджеры двух типов схема категорийного менеджмента будет иметь вид (рис.6).

Генеральный директор

Менеджер i-й товарной линии

Менеджер 1-й товарной линии

Менеджер 2-й товарной линии

Марка 1, 2

Марка 1, i

Менеджер

1-й категории

Марка 2,1

Марка 2, i

Менеджер

2-й категории

Марка i,2

Марка i, i

Марка i, 1

Менеджер

i-й категории

Рисунок 6 – Схема категорийного менеджмента

Цель деятельности внутреннего категорийного менеджера состоит в увеличении эффективности управления категорией производственного ассортимента. Для этого приходится принимать решение о сроках выведения новых товаров на рынок; необходимости модернизации или снятия с производства товара, находящегося на заключительных стадиях жизненного цикла и т.д. Внешний категорийный менеджер управляет сбытом категории, что достигается за счёт взаимовыгодной коммерции между производителем и продавцом.

С точки зрения оптовой компании её взаимодействие с производителями всегда базировалась на минимизацию затрат и стремление максимально удовлетворить запросы покупателя. Поскольку производитель оказывается в роли стороны потенциально более и развитой в области информационных технологий и готовой к внедрению прогрессивных систем управления, требующих электронного обмена информацией, он помогает рознице быстрее реагировать на изменения в спросе. Поэтому интеграция функцией закупок и продаж товаров некоторой категории позволит объединить цели как производителя, так и ритейлере.

Интегрированный категорийный менеджмент, который мы предлагаем к внедрению, это больше, чем просто оптимизация логистических процессов. При данной организации руководству рассматриваемой компании будет легче выбирать новые марки продукции, устанавливать покупательские категории, находить соответствие между ассортиментом и оборотом.

На этой основе участникам и генеральному директору предлагается разработать форму совместно с заводами-производителями категорийного менеджмента. В рамках интегрированной системы категорийного менеджмента поддержание заранее согласованного торгового ассортимента будет осуществляться производителями. В результате представителям компании будет достаточно иметь небольшие площади для хранения запаса продукции.

Главным помощником и опорой в работе категорийного менеджера является начальник отдела маркетинга, который исполняет его обязанности в отсутствие категорийного менеджера.

3. ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 3.1 Сертификация работ по охране труда

Работодатель обязан обеспечить сертификацию работ по охране труда в своей организации.

Сертификат соответствия работ по охране труда (сертификат безопасности) – это документ, удостоверяющий соответствие проводимых организацией работ по охране труда, установленным государственным нормативным требованиям охраны труда. Министерство труда и социального развития Российской Федерации Постановлением №28 от 24 апреля 2002 года утвердило:

1 Положение об основе сертификации работ по охране труда в организациях (ССОТ).

2 Правила сертификации работ по охране труда.

3 Положение о знаке соответствия работ по охране труда в организациях.

Основной целью ССОТ является содействие средствами сертификации поэтапному решению проблемы создание здоровых и безопасных условий труда на основе и достоверной оценки, а также учёта результатов сертификации при реализации механизма экономической заинтересованности работодателей в улучшении условий труда.

Организаторами работ по сертификации работ по охране труда в организациях являются:

* Министерство труда и социального развития РФ;
* Государственный комитет РФ по стандартизации и метрологии;
* Другие федеральные органы исполнительной власти;
* Органы исполнительной власти по труду субъектов РФ;
* Объектами сертификации в ССОТ являются работы по охране труда, выполняемые организациями независимо от форм собственности и организационно0правовых форм, в том числе:
* деятельность работодателя по обеспечению безопасных условий труда в организации;
* деятельность службы охраны труда;
* работы по проведению аттестации рабочих мест по условиям труда;
* организация и проведение инструктажа по охране работников и проверки их знаний требованиям охраны труда.

Проведение сертификации работ по охране труда обеспечиваются путём формирования сети органов по сертификации и испытательных лабораторий (центров), аккредитованных в установленном порядке. В работе комиссии органов по сертификации участвуют эксперты по сертификации, аттестованные на право проведения одного или нескольких видов работ в области сертификации.

Организационную структуру ССОТ, обеспечивают её деятельность, образуют:

* Министерство труда России;
* Центральный орган ССОТ, определяемый Минтрудом России;
* Центральные органы отраслевых подсистем ССОТ;
* Аккредитование органы по сертификации;
* Аккредитованные испытательные лаборатории (центры).

Органы по сертификации осуществляют непосредственное проведение сертификации работ по охране труда в организациях, и на них возлагаются следующие основные функции:

1 Формирование и совершенствование базы нормативных правовых актов, необходимых для сертификации работ по охране труда в организациях.

2 Проведение сертификации работ по охране труда в организациях по заявкам.

3 Оформление и выдача сертификатов соответствия работ по охране труда (сертификатов безопасности).

4 Инспекционный контроль за сертификатами по охране труда в организациях.

5 Приостановка или отмена действий выданных сертификатов безопасности.

6 Представление заявителю по его требованию необходимой информации в пределах своей компетенции.

7 Ведение банка данных организаций – обладателей сертификатов безопасности.

8 Ведение реестра привлекаемых для целей сертификации работ по охране труда в организациях независимых фирм и экспертов по сертификации.

9 Подготовка и представление в центральный орган ССОТ отчётной информации и других сведений, необходимых для включения в государственный реестр участников и объектов сертификации работ по охране труда в организациях.

Испытательные лаборатории (центры), аккредитованные в установленном порядке:

* осуществляют измерения (оценка) параметров опасных и вредных производственных факторов для целей сертификации работ по охране труда в организациях;
* выдают протоколы измерений (оценок) для целей сертификации работ по охране труда в организациях.

Заявители (работодатели) реализуют свои функции и права в соответствии с правилами сертификации работ по охране труда.

При этом заявители должны обеспечить:

* составление документов, отражающих результаты аттестаты рабочих мест и предоставление их оценку по сертификации;
* подачу заявки на сертификацию работ по охране труда;
* определение соответствующих структур и должностных лиц, представляющих организацию, при проведении в ней сертификации работ по охране труда в организациях;
* обеспечение беспрепятственного допуска в организацию должностных лиц и экспертов по сертификации для осуществления ими своих полномочий;
* разработку комплекса мероприятий по проведению объектов сертификации в соответствии с требованиями нормативных правовых актов по охране труда при отрицательных результатах сертификации работ по охране труда в организациях;
* обеспечение, поддержание на сертифицированных объектах условий труда, отвечающих требованиям охраны труда, на соответствие которым объекты были сертифицированы;
* извещение органа по сертификации об изменениях состояния охраны труда на сертифицированных объектах, а также об изменениях в технической документации (включая проектно-конструктивную) или в технологическом процессе применительно к сертифицированным объектам.

## 3.2 Гигиенические требования к микроклимату помещений

Для создания благоприятных условий работы, соответствующих физиологическим потребностям человеческого организма, санитарные нормы устанавливают оптимальные и допустимые метеологические условия в рабочей зоне помещения.

Нормирование микроклимата в рабочих помещениях осуществляется в соответствии с санитарными правилами и нормами, изложенными в «СанПиН2.2.548-96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений».

Показателями микроклимата являются:

а) температура воздуха, С;

б) температура поверхностей ограждающих конструкций (стен, потолков) и поверхностей технологического оборудования, С;

в) относительная влажность, %;

г) скорость движения воздуха, м/с;

д) интенсивность теплового облучения, Вт/м2.

Показатели микроклимата должны обеспечивать сохранение теплового баланса человека с окружающей средой и поддержание оптимального или допустимого теплового состояния организма.

Санитарные правила устанавливают гигиенические требования к показателям микроклимата с учётом интенсивности энергозатрат работающих, времени выполнения работы, периода года и содержат требования к методам измерения и контроля микроклиматических условий.

Измерение показателей микроклимата в целях контроля их соответствия гигиеническим требованиям должны проводиться в холодный и тёплый периоды года. Измерение показателей микроклимата следует проводить не менее 3 раз в смену.

В помещениях с большой плотностью рабочих мест, участки измерения температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха распределяются равномерно по площади помещения в соответствии с максимальным количеством участков измерения параметров микроклимата.

При работах, выполняемых сидя, температуру и скорость движения воздуха измеряют на высоте 0,1 и 1,0 м, а относительную влажность воздуха на высоте 1,0 от пола или рабочей площадке.

При работах, выполняемых стоя, температуру и скорость движения воздуха измеряют на высоте 0,1 и 1,5 м, а относительную влажность воздуха на высоте 1,5м.

Температуру поверхностей измеряют в случаях, если рабочие места удалены от них на расстояние не более двух метров.

Скорость движения воздуха измеряют анемометрами вращательного действия (крыльчатые, чашечные), скорость движения воздуха до 0,5 м/с можно измерять кататермометрами.

Интенсивность теплового облучения измеряют актинометрами.

По результатам измерений параметров микроклимата составляется протокол, где даётся оценка соответствия полученных результатов нормативным требованиям.

Оптимальные микроклиматические условия обеспечивают ощущение теплового комфорта в течение рабочей смены, не вызывают отклонений в состоянии здоровья, поддерживают высокий уровень работоспособности.

## 3.3 Защита персонала организаций в чрезвычайных ситуациях

В чрезвычайных ситуациях военного и мирного времени защите подлежит всё население, но защищает его отдельные группы дифференцированно. Основными способами защиты персонала предприятий и организаций при чрезвычайных ситуациях является [27]:

* укрытия в защитных сооружениях и в простейших укрытиях;
* рассредоточение и эвакуация персонала организаций в загородную зону.

Убежищем называется защитное сооружение герметичного типа, обеспечивающее защиту укрываемых в нём людей от всех поражающих факторов ядерного взрыва; отравляющих веществ, бактериальных средств, высоких температур и вредных дымов. Современные убежища – это сложенные технические сооружения, оборудованные компасом различных систем и приборов, необходимых для обеспечения нормальных условий жизнеобеспечения в течение расчетного времени [15].

По вместимости убежище для персонала предприятий и организаций, возводимые заблаговременно, условно разделяют на следующие виды:

* малой вместимости (до 150 человек);
* большой вместимости (150-600 человек);
* наибольшей вместимости (свыше 600 человек).

Убежище для защиты от отравляющих бактериальных средств и радиоактивной пыли герметизируют и оборудуют всеми системами жизнеобеспечения. Система воздухоснабжения включает воздухозаборные устройства, фильтры, вентиляторы и защитные устройства. Система водоснабжения осуществляется от наружной водопроводной сети.

Руководители предприятий проходят подготовку к действиям в чрезвычайных ситуациях в учреждениях среднего и высшего профессионального образования, в образовательных учреждениях дополнительного образования и непосредственно по месту работы.

Решением руководителя организации (работодателя) создаётся структура службы ГО организации, включающая и структурные подразделения предприятия. В помощь начальнику ГО объекта назначаются заместители (по инженерно-технической части, материально-техническому снабжению и по эвакуации).

В чрезвычайной ситуации исключительно важное значение имеет своевременность оповещения населения о возникшей угрозе. С возникновением угрозы ЧС, прежде всего местные власти, немедленно принимают постановления, в которых определяются правила поведения граждан с учётом сложившейся обстановке. Руководители (работодатели) предприятий, учреждений и организаций доводят эти решения до своих работников. Основным способом оповещения населения о ЧС является передача речевых сообщений с использованием сетей проводного радиовещания и телевиденья. Для привлечения внимания населения перед передачей речевых сообщений включаются сирены, заводские гудки и др. сигнальные средства.

В соответствии с федеральным законом [17] организации для защиты персонала и населения от ЧС обязаны:

1) планировать и осуществлять необходимые меры в области защиты работников организаций и подведомственных объектов производственного и социального назначения от ЧС;

2) планировать и проводить мероприятия по повышению устойчивости функционирования организаций и обеспечению жизнедеятельности работников организаций в чрезвычайных ситуациях;

3) обеспечить создание, подготовку и поддержание в готовности и применению сил и средств предупреждения и ликвидации ЧС, осуществлять обучение работников организаций способам защиты и действиям в ЧС;

4) создавать и поддерживать в постоянной готовности локальные системы оповещения о ЧС;

5) обеспечивать организацию и проведение аварийно-спасательных работ и других неотложных мер на подведомственных объектах производственного и социального назначения и на прилегающих к ним территориях в соответствии с планами предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций;

6) финансировать мероприятия по защите работников организаций и подведомственных объектов производственного и социального назначения от ЧС;

7) создавать резервы финансовых и материальных ресурсов для ликвидации ЧС;

8) предоставлять в установленном порядке информацию в области защиты населения и территорий от ЧС, а также оповещают работников организаций от угроз возникновения или о возникновении ЧС.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе данной работы изложены теоретические основы и нормативно-правовое регулирование работы предприятий оптовой торговли. Отмечено, что основным фактором эффективной работы любого предприятия является организация менеджмента. Основными разделами менеджмента является научное управление трудом.

Во втором разделе рассмотрена организация менеджмента компании. Управление компанией построено по линейному типу с подчинением у генерального директора 4-х заместителей: по логистике, коммерции, финансам и торговле. К основным видам товара, относятся:

* табачные изделия;
* жевательной резинке;
* напитки, соки, пиво;
* продукты питания.

Доставка продукции в представительство компании осуществляется железнодорожным транспортом и автофургонами. В течение 2000-2007 годов открыто 824 торговых точки в областном центре и во многих крупных городах и посёлках области.

Продажа товаров в розницу осуществляется с помощью торговых агентов компании и торговых отделов. Город и область поделены на территории, товары доставляются торговыми агентами с центральных складов с помощью мелких грузовых автомашин «Газель».

Управление компанией состоит из офиса, главного склада, гаража для автомашин легковых и грузовых типа «Газель», станции обслуживания автомашин компании, автозаправочной станция и станции для грузовых автофургонов. Кроме главного склада компания имеет ещё два крупных склада: Левобережный №3 и №20. Складские помещения общей площадью 10600 м2 относятся к классу «В», хотя в целом складской комплекс можно отнести к классу «А», по техническим характеристикам они обеспечивают оптимальный режим хранения товаров при температуре 21-23°C и влажности 65-70%.

Для организации эффективного управления компанией специалистами службы коммерческого директора и директора розничной сети были оценены сильные и слабые стороны представительства компании и проведён SWOT-анализ для выявления угроз деятельности предприятия. На основе SWOT- анализа с помощью балльного метода была проведена оценка сил конкурентов.

Для выявления отрицательных факторов работы компании по выбору поставщиков товаров был проведён опрос 76 клиентов компании для оценки критериев выбора. Результаты опроса показывают, что главными критериями являются: цена, качество и широта ассортимента.

Поскольку торговля отличается от других отраслей народного хозяйства высокой потребностью в оборотных средствах и высокой скоростью оборачиваемости оборотных активов, нами была исследована организация управления запасами и товарооборотом компании. Средний запас за период 2005-2007 г.г. на складском комплексе возрос в 2,65 раза, что свидетельствует о росте объёмов поступления товаров на склады компании. В течение 2005, 2006, 2007 годов усилиями менеджеров компании были открыты торговые точки в областных городах, что привело к резкому увеличению товарооборота, особенно в 2006 году, в момент открытия этих точек.

По результатам проведенных исследований организации менеджмента нами предлагается в стратегических планах компании заложить изменения управления и перейти от линейной структуры управления к категорийному менеджменту. В отличие от традиционной организации управления (см. рис. 1) категорийный менеджмент предполагает специализацию управленческих работников не по функциям, а по категориям управления (см. рис. 5).

По результатам проведенных в данной работе исследований у нас появилась предположение об организации на основе служб коммерческого директора и директора розничной торговли служб менеджеров по категориям:

* 1-я категория - табачные изделия;
* 2-я категория - жевательная резинка;
* 3-я категория - напитки, соки и пиво.

По нашему мнению, поскольку теперь один сотрудник будет отвечать за оборот и рентабельность категории товаров, менеджеры станут работать гораздо эффективнее, чем при традиционной схеме управления: он заинтересован купить товар на более выгодных условиях, доставить его с наименьшими издержками и обеспечить сервисное обслуживание своих покупателей.

Предлагается перестройка системы управления, что позволит усилить предпринимательскую активность всех работников компании.

Представленные в таблице 5 характерные отличия торгового и категорийного менеджмента показывают, что специфика управленческого труда изменится в том, что каждый менеджер категории будет единично осуществлять постановку целей и решение задач на всех уровнях управления, имея в своём распоряжении все необходимые ресурсы. Для решения стратегических текущих и оперативных задач в структуре категорийного менеджмента должны быть созданы отделы маркетинга.

По нашему мнению участникам компании следует пойти ещё дальше в совершенствовании организации менеджмента оптовой компании, внедрив систему категорийного менеджмента на своих заводах-производителях. Это позволит достичь большей эффективности в процессе взаимодействия всех бизнес- функций компании, а также оптимизировать поток товаров в целом на этапах цепи производитель-ритейлор-потребитель.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Амбрашвили Г. Проблемы международного маркетинга [текст] / Г.А. Амбрашвили- М.: Международные отношения, 2001.-224с.
2. Анурин В. Маркетинговые исследования потребительского рынка [текст]\ В.Анурин-СПб.: Питер, 2004.-311с.
3. Анурин В. Эмперическая социалогия [текст] / В.Анурин-М.: Академический проэкт, 2003.-334с.
4. Бараненко С.П. Эффективная организационная культура как необходимое условие стратегической устойчивости предприятия [текст] / С.П. Бараненко – М.: РАП, 2003.-271с.
5. Белов С.В. и др. Безопасность жизнедеятельности учебник [текст] / С.В. Белов и др. М.: Высш.шк., 2001.-485с.
6. Белявский И. Статистика товарного рынка: Оценки рыночной конъюиктуры [текст] \ И. Белявский-Вопросы статистики, 1997. - №4. - 14с.
7. Берулин С.В. Налоги и налогоблажение [текст], С.В.Берулин – М.:Экономист, 2006.-471 с.
8. Ващекин А.И. Моделирование и выбор рациональных стратегий коммерческой деятельности предприятий оптовой торговли: Монография [текст] / А.Н.Ващекин- М.: 2004.-412 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента [текст] / В.Р.Веснин- М.: ООО ТД Элит, 2000, 2003.-481с.
10. Винокуров С.Г. Системы оперативного менеджмента [текст] / С.Г. Винокуров-Новосибирск, НГУ,2005.-271 с.
11. Генри Нив. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивости бизнеса [тест] \ Нив Генри- М: Бизнес Бук, 2000.-183с.
12. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие [текст] / Е.А.Голиков- М.-: Дашков и Ко, 1999.-201с.
13. Голиков Е.А. Оптовая торговля. Маркетинг. Менеджмент. Логистика. Финансы. Безопасность: Учебное пособие [текст] / Е.А.Голиков – М.: Экзамен, 2003.-246 с.
14. Гражданский кодекс Российской Федерации [текст] / СПБ.: Питер, 2003.-284 с.
15. Диденсбург В., Монкриф Р., Тейлор В. Основы оптовой торговли. Практический курс [текст] / В. Диденсбург., Р Монкриф, В. Тейлор – СПБ.: Симор, 1993.- 189 с.
16. Жих Е., Панкурин А., Соловьёв В., Маркетинг: Как завоевать рынок [текст] / Е.Жих, А. Панкурин, В.Соловьёв-Л.: Лениздат,1991.-364с.
17. Ковалёв А. Войленко В. Маркетинговый анализ [текст] / А.Ковалёв, В.Войленко- М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.-371с.
18. Макурин И.В., Никитин К.Е., Черкова Т.В. Развитие качества обслуживания в оптовом звене региональных систем товародвижения [текст] / И.В. Макурин, К.Е. Никитин, Т.В. Черкова- Владивосток, 2002.-426 с.
19. Мартин К., Роджел. Вирус ответственности, пер. с.англ.[текст] / К.Мартин, Л.Роджер.- М.: Вильямс, 2005.-265 с.
20. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник [текст] / Б.ЗМильнер- М.: Инфра-М, 2005.-341с.
21. Мучин П.В. Охрана труда в организации. Учебное пособие [текст] / П.В.Мучин- Новосибирск: СГГА, 2005.-130 с.
22. Пирсон Б., Томос Н. Краткий курс МБА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления [текст] / Б.Пирсон,Н.Томас-М.:Бизнес. Бук, 2005.-512с.
23. Пятин В.Ф. О жевательной резинке и не только о ней [текст] / В.Ф. Пятин-Самара: Дом печати, 1996.-143 с.
24. Сименко А.И.. Предпринимательская логистика [текст] / А.И. Сименко – СПБ.: Политехника, 1997.-311 с.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации [текст] / Новая редакция – Новосибирск: Сиб.унив.издательство, 2006.-240с.
26. Хендфилд М. и др. Реорганизация целей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности [текст] / М.Хендфилд и др.-М: Вильямс, 2003.-561с.
27. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Основы торговли. Оптовая торговля [текст] / Д.Л. Щур, Л.В.Труханович - М.: Депо и сервис, 2000.-501 с.