**Содержание**

Введение

Глава 1 Теоретические аспекты сбытовой деятельности предприятия

1.1 Общий обзор сбыта сельскохозяйственной продукции в условиях кризиса

1.2 Сущность процесса управления сбытом

1.3 Сбытовая стратегия предприятия: содержание и функции

Глава 2 Анализ сбытовой деятельности в ООО «Правда»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Глава 3 Совершенствование сбытовой политики ООО "ПРАВДА" в условиях кризисной рыночной конъюнктуры

3.1. Предложения по эффективному увеличению объема продаж молока

3.2 Совершенствование сбытовых функций предприятия на основе введения должности менеджера по продажам в ООО «Правда»

Выводы и предложения

Список использованной литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Неотъемлемой частью рыночных преобразований российской экономики является переориентация отечественных товаропроизводителей на новые формы и методы хозяйствования, позволяющие эффективно функционировать в современных экономических условиях. При этом конечной целью деятельности любого коммерческого предприятия становится получение максимально возможной прибыли, которая в итоге формируется в сфере обращения. Это и объясняет пристальное внимание предприятий и организаций к проблеме совершенствования процесса товародвижения и используемых каналов распределения продукции.

В процессе организации сбытовой деятельности перед руководителями предприятий рано или поздно неизбежно возникает вопрос практического применения маркетинговых и других методик. По оценкам специалистов, большинство решаемых на предприятиях маркетинговых задач, на сегодняшний день связаны с управлением продвижения продукции от производителя к конечному потребителю. Особенно это характерно в период развития рынка, при котором происходит усиление зависимости предприятий от нестабильной внешней среды.

К сожалению, необходимо отметить несоответствие уровня знаний по маркетингу многих руководителей требованиям сегодняшнего дня, что осложняется отсутствием практического опыта организации сбытовой деятельности в условиях рынка и порождает принятие необоснованных управленческих решений, оборачивается упущенной выгодой.

Следует также отметить слабую интегрированность местных производителей в систему сбыта продукции в масштабах Калужской области, что содержит в себе значительные неиспользованные возможности. Второй серьезной проблемой в этой области является недостаток конкретных, ориентированных на практику, методик управления сбытовой деятельностью предприятия. Те из них, которые применяются в сфере товародвижения, не отражают существующего положения и не учитывают целый ряд важных факторов, таких как: колебание уровня доходов населения; соотношение динамики доходов и инфляции; не в полной мере учитывают фактор конкуренции и сезонных колебаний спроса в течение года и др. Нестабильная законодательная база и система налогообложения заставляют товаропроизводителей вносить вынужденные коррективы в разработанные каналы распределения продукции, что может потребовать вливания дополнительных финансовых ресурсов.

В связи с этим, научный подход к оптимизации каналов распределения продукции уже сегодня позволит добиться положительных результатов в решении сбытовых проблем предприятия. Это и определило выбор темы исследования, результаты которого изложены в данной работе.

Состояние изученности вопроса. Проблема рациональной организации сбытовой деятельности изучается в трудах отечественных (Азоев Г., Банников А.И., Бредов В.М., Голубков Е.П., Залманова М.Е., Костоглодов Д.Д., Семененко А.И. и др.) и зарубежных (Дейян А., Берман Б., Болт Г., Драккер П., Котлер Ф., Троадек А., Эванс Дж. И др.) ученых. Разработаны подходы и методики организации сбыта, как в условиях рынка, так и в условиях экономики с жестким государственным регулированием.

Однако специфика российского экономического пространства состоит в том, что упразднение жесткого государственного регулирования произошло в то время, когда инструменты рыночного хозяйства в полной мере не функционировали. В результате потребовались методики, учитывающие особенности российской экономики на современном этапе. Это и явилось объективной необходимостью разработки модели организации сбытовой деятельности, которая позволила бы адаптироваться отечественным предприятиям к изменившимся условиям хозяйствования.

Цель и задачи исследования. Целью данного дипломного исследования является совершенствование модели организации сбытовой деятельности в условиях кризисной рыночной конъюнктуры и ее экономическое обоснование на примере ООО «Правда» Дзержинского района Калужской области.

Для достижения поставленной цели в работе были определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования рыночной стратегии предприятия, а также возможности использования зарубежного опыта по стратегическому планированию;

- исследовать основные тенденции и результаты экономической реформы в аграрной сфере, проблемы обеспечения продовольственной безопасности страны;

- провести оценку результатов функционирования сельскохозяйственных предприятий, а также степень их адаптации к условиям формирующегося рынка

- разработать процедуры согласования развития отраслей сельского хозяйства со спросом на продукцию;

- обосновать методы определения рационального уровня интенсификации сельскохозяйственного производства, обеспечивающего получение прибыли, достаточной для расширенного воспроизводства.

- предложить систему информационного обеспечения стратегического планирования в сельском хозяйстве. Объект и предмет исследования. Объектом исследования – ООО «Правда», предприятие агропромышленного сектора.

Предметом исследования явились проблемы организации сбытовой деятельности в ООО «Правда» в современных экономических условиях. Период исследования составил 5 лет.

В качестве информационного материала в дипломе использованы данные бухгалтерской отчетности ООО «Правда», результаты социологического исследования, законодательные акты и инструктивный материал.

Для решения поставленных задач при обработке информации использовались статистические, расчетные, графические, абстрактно-логические, социологические методы, экономико-математические модели с использованием ЭВМ.

Научная новизна. Научная новизна диплома заключается в разработке на основе использования принципов маркетинга и логистики модели организации сбытовой деятельности предприятиями АПК в современных условиях хозяйствования.

К наиболее важным результатам, характеризующим научную новизну исследования, относятся:

• определено место и роль сбытовой деятельности в общей системе элементов маркетинга; обосновано и сформулировано понятие сбыта как экономического термина, определен его функциональный состав с выделением пяти комплексных функций;

• рассмотрены и систематизированы концептуальные подходы к определению понятия «сбытовая деятельность», уточнено понятие сбыта с учетом требований современной экономики;

• обоснована новая экономическая категория - «производственно-коммерческая логистика» как следствие системного и комплексного рассмотрения производственно-сбытовой деятельности;

• выявлена необходимость взаимоувязанного рассмотрения вопросов оптимизации торгового и производственного ассортимента товара, в результате чего дано обоснование формирования оптимальной производственной программы предприятия исходя из уровня платежеспособного спроса и производственных мощностей предприятия;

• обоснованы методы определения рационального уровня интенсивности сельскохозяйственного производства, направленные на повышение эффективности интенсификации производства в отрасли

**Глава 1 Теоретические аспекты сбытовой деятельности предприятия.**

**1.1 Общий обзор сбыта сельскохозяйственной продукции в условиях кризиса**

Реформирование агропромышленного комплекса области, привлечение инвесторов создают благоприятные условия для развития сельскохозяйственного производства. Проводится реконструкция и техническое перевооружение производственной базы отрасли, наращиваются объемы производства, повышается качество сельскохозяйственной продукции.

Осуществляются меры по государственному регулированию и поддержке развития агропромышленного производства через субсидирование процентных ставок по привлеченным кредитам, через снижение ставки налога на прибыль, подлежащего зачислению в областной бюджет, в отношении организаций, инвестирующих сельскохозяйственное производство. В целях закрепления кадров на селе осуществляется государственная поддержка в виде доплат, установленных молодым специалистам и назначенным руководителям сельхозорганизаций. Ведется работа по обеспечению доступным жильем молодых специалистов (молодых семей).

Для модернизации и развития малого сельскохозяйственного бизнеса владельцам личных подсобных хозяйств и крестьянских (фермерских) хозяйств предусматриваются средства в областном бюджете на оказание государственной поддержки в виде субсидий, субвенций, бюджетных кредитов.

В условиях экономического кризиса сельское хозяйство является наиболее привлекательной отраслью, поскольку спрос на ее продукцию поддерживается на достаточно высоком уровне. Оно напрямую получает субсидии из федерального бюджета России, также имеется льготная система налогообложения - сельхозпроизводители почти не платят за землю, создан механизм лизинга сельскохозяйственной техники, проводятся зерновые интервенции для регулирования цен. Учитывая это, направление деятельности в отрасли сельского хозяйства является достаточно перспективным.

Спрос населения на товары народного потребления почти на 75% покрывается за счет сельского хозяйства. Расходы на продукты питания составляют около половины расходов в бюджете средней российской семьи. Объем валовой продукции сельского хозяйства в среднем растет на 2,5% ежегодно. В структуре российского рынка сельского хозяйства наибольший объем продукции - 50% производится хозяйствами населения, 43% приходится на сельскохозяйственные организации. Крестьянскими или фермерскими хозяйствами производится порядка 7% объема продукции, включая индивидуальных предпринимателей. [Соотношение между объемами продукции](http://marketing.rbc.ru/research/562949953548286.shtml) растениеводства и животноводства различаются. В хозяйствах населения и фермерских хозяйствах по-прежнему превалирует продукция растениеводства.

Общий объем российского производства скота и птицы на убой в живом весе составляет более 8 млн. тонн. Объем российского рынка говядины в натуральном выражении составляет порядка 885 тыс. тонн. Сегодня прослеживается четкая тенденция сокращения рынка, в среднем на 6%, а так же ожидается дальнейшее сокращение объема рынка в среднем на 7% в год. Соответствуя такой динамике, к 2010 году объем рынка составит около 700 тыс. тонн.

По данным расчетов компании «АМИКО», наиболее успешной является концепция животноводческого комплекса, ориентированная на создание предприятия, специализирующегося на разведении коров, производстве молока и мяса. Комплекс предполагает наличие собственного убойного цеха и выращивание кормовых для скота. Наибольшую долю финансовых затрат по проекту занимает строительство - порядка 50%, а инвестиционные вложения окупаются не более, чем за 7 лет

На фоне пессимистических прогнозов о перспективах отечественной экономики есть эксперты, которые считают, что кризис уже положительно отразился на развитии некоторых отраслей и, в частности, послужил толчком для развития молочного животноводства. Дело в том, что в рамках Нацпроекта по развитию сельского хозяйства в стране строятся и реконструируются сотни молочных ферм. А для их успешного функционирования аграрии покупают сотни тысяч импортных племенных животных. Причем Россия настолько увеличила мировой спрос, что из-за нехватки животных в Европе их нам поставляли и США, и Канада и даже Австралия. За время действия Нацпроекта цены на племскот заметно выросли и сегодня уже превышают $5 тыс. за голову, однако обойтись без ввоза скота в ближайшие 10 лет не получится. Успех в животноводстве на 30% зависит от генетики, поэтому фермеры предпочитают завозить животных с высоким потенциалом продуктивности, прежде всего, западных.

В преддверии принятия Государственной Думой и одобрения Советом Федерации федерального закона «О специальном техническом регламенте о молоке, продуктах его переработки, их производстве и обороте», принятие которого может существенным образом повлиять на рынок молока и молочных продуктов в РФ, предлагаем Вам свое видение проблем мясомолочной отрасли российского сельского хозяйства.

Молоко и молочные продукты традиционно являются жизненно важным звеном в рационе россиян. В стоимости потребительской корзины их доля до недавнего взлета цен составляла 16%. Сегодня молочные продукты стали менее доступными из-за падения реальной покупательной способности людей. Затраты на продукты питания у небогатых слоев населения, в первую очередь у пенсионеров, сегодня превышают 60% их дохода. Только за октябрь месяц молоко стало дороже на 11,2-13,1 процентов, кисломолочные продукты, творог - на 9,6-10,7, цены на национальные сыры и брынзу увеличились на 15,1 процента, плавленые сыры - на 9,0, маргарин - на 5,0, майонез - на 4,4.

Россия существенно отстает от развитых стран в потреблении молока и молочных продуктов. На сегодняшний день на среднестатистического жителя нашей страны приходится менее 230 кг этой продукции в год, что почти в два раза ниже норм, рекомендованных специалистами по питанию – 390 кг. И по количеству и по структуре потребления мы еще далеки от развитых стран: Скандинавия потребляет свыше 500 килограммов молока и продуктов из него на одного скандинава, французы - 440 килограммов, немцы - 430 килограммов. И вряд ли при сегодняшних ценах на молочную продукцию, снижающихся объемах производства сырого молока и доходах населения потребление в ближайшее время возрастет. Обеспокоенность вызывает также и качество потребляемых молочных продуктов: не менее 10% выпускаемых молочной отраслью продуктов ниже первого сорта, а еще 10% изготовлены из фальсифицированного сырья. Все больший объем рынка завоевывают «молочные» продукты, изготовленные с добавлением или полностью из растительных жиров, которых по правилам там быть не должно. Молочный рынок стремительно отходит от «натурального» продукта в сторону продукции с большим содержанием различных «компонентов», «добавок», «наполнителей» и т.д. Переработчики объясняют эту тенденцию требованиями самих потребителей. Однако, проведенные опросы показывают, что большинство потребителей на рынке слабо представляют себе, какую молочную продукцию они приобретают и употребляют. Конечный покупатель далеко не всегда способен разобраться, в чем разница между молоком пастеризованным, стерилизованным, восстановленным, обогащенным и т.д. Этим пользуются переработчики, выдавая разведенное водой сухое молоко за натуральный продукт и используя молочный порошок, в основном импортный, в производстве молочных и кисло-молочных продуктов. А продается это все по цене натуральных! Не нужно быть специалистом, чтобы понять разницу между такими продуктами и действительно натуральными, в том числе и в плане себестоимости. Кстати, на территории Евросоюза – одного из мировых лидеров в производстве сухого молока – внутреннее потребление этого продукта ничтожно мало, основные объемы продаются на экспорт. Россия только в 2006 году импортировала из-за рубежа около 7 млн. тонн молока и готовых молочных продуктов (почти 50 кг на человека!). И объемы импорта будут только нарастать, поскольку внутренний рынок все больше открывается для зарубежных производителей, а предпосылок для роста молочного производства внутри страны из отечественного сырья нет и не создается.

В этой ситуации именно техрегламент о молоке должен стать естественным барьером, который уже на законной основе поможет защитить российского потребителя от низкокачественных молочных продуктов и поможет создать условия, в которых российским животноводческим хозяйствам будет выгодно производить, а российским молокозаводам - перерабатывать свое отечественное молоко. Мы выступаем за то, чтобы восстановленное из сухого порошка молоко и продукты, изготовленные даже с частичным использованием такого порошка и/или с использованием растительных жиров и растительных заменителей молочных компонентов, не продавались под именем натуральных и не носили привычных для покупателя названий «молоко», «сметана», «масло», «творог», «ряженка», «кефир» и другие. Такое «молоко» может называться не иначе как «молочный напиток». При этом необходимо обязать производителя такой молочной продукции указывать на этикетке, на площади не менее 15% от общей площади этикетки, о содержании таких компонентов. А покупатель сам сделает свой выбор. Считаем принципиально важным таким способом исключить ситуацию, когда производитель может безнаказанно вводить в заблуждение потребителя и заполнять рынок ненатуральной, модифицированной продукцией. Использование только натуральных компонентов в молочном производстве должно стать экономически выгодным и целесообразным на законодательном уровне. Увеличение спроса на сырое молоко естественным образом повлияет на необходимость развития молочного животноводства в России и подтолкнет переработчика и продавца, которые сегодня получают львиную долю прибыли на молочном рынке, повернуться лицом к селу и инвестировать в производство сырого молока. Использование заменителей и порошкового молока в детском питании общего назначения предлагаем запретить полностью.

Ни для кого не секрет, что на сегодняшний день молочное и мясное животноводство в РФ в глубоком и системном кризисе. Последние 17 лет отрасль пытается во что бы то ни стало выжить, но часто борьба за выживание оборачивается банкротством, забоем молочного поголовья и закрытием ферм. Поголовье КРС за последние 20 лет сократилось почти втрое - с более чем 60 млн. голов до 22,4 млн голов (Росстат, сентябрь 2007г.)! Такое стремительное сокращение поголовья без войны и стихийных бедствий не имеет прецедентов в истории. Даже за 4 года коллективизации, когда скот резали, чтобы не умереть с голоду, темпы сокращения поголовья были значительно ниже. Мы имеем сейчас крупного рогатого скота существенно меньше, чем в 1916 г. и даже чем в 1923 г., когда страна пережила 9 лет тяжелейших войн. Надо подчеркнуть другое важное обстоятельство - сегодня в РФ меньше скота, чем в 1923 г., а население (значит, и число потребителей продуктов животноводства) с тех пор увеличилось более чем в полтора раза.

К началу 90-х годов Россия вышла на стабильный уровень 40 голов КРС на 100 человек населения. К сегодняшнему дню этот показатель упал до 15. Отдельно следует выделить число дойных коров на душу населения. В 1996 г. Россия перешла рубеж, какого даже в войну не переходила, – у нас стало меньше одной коровы на 10 человек, на 1 октября с.г. – одна корова приходится на 15 человек. Но дело даже не в количественных показателях. В благополучной Европе на тысячу человек приходится «всего» 34-40 коров (то есть одна корова «кормит» 25-29 человек). Дело в продуктивности поголовья и эффективности производства. В современном сельском хозяйстве успех достигается не числом, а качеством. А у нас до сих пор надои на одну фуражную корову в стране не превышают 3 тыс. кг в год (американская и канадская коровы дает в среднем 8,5 тыс кг молока в год, голландская – около 7 тыс кг)! Нам надо как минимум 5-6 тыс. кг в год, чтобы молочный бизнес стал рентабельным. А как этого добиться, если оборудование и технологии безнадежно устарели (до сих пор 60% коров доят не в молоководы, а в переносные бачки, большинство молочных ферм в России построено 30-40 лет назад и спроектировано по разработкам середины прошлого века), производительность труда в российском животноводстве минимум вдвое ниже, чем в развитых западных странах, затраты на энергоносители в среднем втрое превышают аналогичные расходы зарубежных компаний в странах со схожими климатическими условиями, себестоимость нашего молока в силу вышеперечисленных факторов на 30-40% процентов выше импортного (это при несоразмерно более низкой оплате труда в животноводстве – в среднем 5,5 тыс рублей в месяц по стране).

**1.2 Сущность процесса управления сбытом**

Управление сбытом продукции подразумевает собой построение эффективных каналов распределения, организацию рациональной системы товародвижения, системы коммуникаций и эффективного управления персоналом. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать текущую ситуацию в этой области, выявлять и ранжировать перспективные направления развития, определять недостатки и слабые места в сбытовой системе предприятия. При этом, по нашему мнению, невозможно обойтись без такого понятия, как сбытовой потенциал предприятия (СПП), которое позволит уменьшить дисбаланс между теоретическими наработками в области сбыта и их практическим применением. Сбытовой потенциал – это имеющиеся рыночные, интеллектуальные, коммуникационные, управленческие и организационно-технические ресурсы, которые можно использовать для решения задач в области сбыта.

Предлагаемая структура сбытового потенциала представлена на рис.1

Сбытовой потенциал

Структура продаж

Распределение

Управление сбытом

Потенциал рынка сбыта

Каналы распределения

Эффективность организации сбыта

Структура и организация управления

Стимулирование продаж

Рис.1.Структура сбытового потенциала

Введение понятия сбытовой потенциал, как экономической категории, позволит оценить полноту использования сбытовых ресурсов предприятия и будет способствовать более обоснованному принятию управленческих решений в области сбыта.

По нашему мнению, сбытовой потенциал является одним из основных элементов, определяющих величину и условия роста экономического потенциала предприятия. Оценка рыночного потенциала на текущий момент времени уже детально исследована и описана многими авторами в процессе анализа перехода России к рыночной экономике. Однако проблема эффективной оценки СП предприятия остается открытой. Также введение такого понятия как СПП, на наш взгляд, позволит обосновать методический подход к оценке полноты использования сбытовых ресурсов предприятия и будет способствовать более обоснованному принятию управленческих решений в области сбыта.

Сбытовой потенциал предприятия можно представить следующими элементами:

Р = Рстр + Р кан + Р пот + Ррас + Р упр, где (1)

Рстр - структура продаж;

Р кан - выбор каналов распределения;

Р пот - потенциал рынка сбыта;

Ррас – физическое распределение;

Р упр - управление сбытом;

В свою очередь управленческая составляющая (Рупр) СП состоит из следующих элементов:

Р упр = Рсоу + Р стим + Р ЭО, где (2)

Рсоу – структура управления сбытом;

Р стим - потенциал стимулирования сбыта;

Р ЭО - потенциал эффективности организации сбыта.

Также нельзя не отметить, что все элементы СПП и по отдельности и в целом служат одной общей цели – обеспечению быстрой и эффективной продажи готовой продукции. Выполнение вышеприведенной совокупностью элементов общей задачи свидетельствует о том, что они взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Таким образом, сбытовой потенциал отвечает требованиям, предъявляемым к системам. Данная система имеет следующие особенности:

1.Целостность. Все элементы сбытового потенциала служат общей цели, стоящей перед системой. Целостность потенциала обеспечивается реализацией в процессе управления его формированием и использованием следующих принципов: общности и единства целевой функции для сбытового потенциала и каждого его элемента, общности критериев эффективности функционирования и развития элементов и самого потенциала в целом.

2.Сложность. Она проявляется в том, что каждый составляющий элемент сбытового потенциала представляет собой совокупность отдельных частей. Например, сбытовой потенциал предприятия включает в себя каналы распределения, которые состоят из посредников, а в свою очередь, посредники включают в себя оптовиков, розничных торговцев и т.д. Кроме того, в системе существуют обратные материально-вещественные и информационные связи между элементами потенциала.

3.Взаимозаменяемость, альтернативность его элементов. Процесс реализации каждого отдельного вида продукции имеет свои особенности и специфичные черты и поэтому в отдельных случаях некоторые элементы сбытового потенциала могут не использоваться, а ресурсы высвободившиеся в результате деактивации этих элементов направляются для «подпитки» более подходящих в данном случае потенциалов. Например, фирма вместо проведения акций по стимулированию сбыта решает продавать продукцию по меньшей цене посредникам, что оказывается экономически эффективней. В данном случае стимулирование сбыта было заменено выбором канала распределения. Также важно понять, что теоретически элементы могут замещать друг друга неограниченно, но существует предел взаимозаменяемости. Кроме того, это процесс периодический по своим количественным характеристикам и по времени. В целом благодаря этой характеристике элементы потенциала обладают способностью достигать сбалансированного равновесия элементов.

4. Инновационность. Способность к восприятию в качестве элементов потенциала новейших сбытовых технологий, способность к развитию путем непосредственного и систематического использования новых идей.

5. Гибкость. Данная особенность свидетельствует о возможностях переориентации сбытовой системы на продажу новой продукции, использование новых каналов распределения и товарных стратегий, применение передовых методов продвижения продукции, видов стратегий и т.д. Требование к повышению гибкости сбытового потенциала особенно актуально в условиях рыночной обстановки, жесткой конкуренции, возрастания колебаний объема и структуры спроса, постоянно меняющихся предпочтений потребителей.

Сравнивая и анализируя составляющие СПП, можно выявить недостатки в системе сбыта предприятия и предпринять соответствующие меры для их устранения. Данный процесс обеспечивает получение информации, влияющей на принятие управленческих решений, так как при сравнении и измерении характеристик торговой деятельности организации их можно сравнить с показателями лидирующих фирм для выявления наиболее эффективных процедур. Поэтому важно, чтобы менеджерам по продажам, руководству предприятия и инвесторам была доступна методика по оценке и анализу СПП.

В процессе маркетинговой деятельности проблема сбыта решается уже на стадии разработки политики фирмы. Осуществляется выбор наиболее эффективной системы, каналов и методов сбыта применительно к конкретно определенным рынкам. Это означает, что производство продукции с самого начала ориентируется на конкретные формы и методы сбыта, наиболее благоприятные условия. Поэтому разработка сбытовой политики имеет целью определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара, что предполагает обоснованный выбор организационных форм и методов сбытовой деятельности, ориентированных на достижение намечаемых конечных результатов.

Управление сбытом и продажа представляют собой непрерывный повторяющийся процесс. На большинстве крупных и средних предприятий-производителей подразделение сбыта называется отделом сбыта. Функции отдела сбыта достаточно различны и часто определяются исторически сложившимися на предприятии производственными отношениями.

Стандартными задачами управления сбытом являются планирование, организация, контроль, найм, обучение и мотивация персонала. Цель управления сбытом - достижение запланированных результатов путем мотивации работников отдела сбыта к выполнению своих обязанностей наилучшим образом.

Все ситуации продаж отличаются друг от друга, но большинство менеджеров, клиентов и торговых работников соглашаются, что существуют некоторые характеристики, которые необходимы для работы в качестве торгового представителя. Даже если существуют какие-то универсальные характеристики, для каждой компании, важно выработать собственный набор критериев набора продавцов. Вот основные психофизические и профессиональные параметры, по которым необходимо разработать детальные описания:

- умственные способности (способности к планированию и разрешению проблем),

- физические характеристики (внешний вид, аккуратность),

- профессиональный опыт (опыт работы в сфере продаж и других сферах деятельности),

- образование,

- личные качества (убедительность, адаптивность (приспособляемость)),

- навыки (коммуникативные, межличностного общения, владения техникой, трудовые),

- факторы социального окружения.

Планирование — одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование обеспечивает основу всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля с ориентацией на выработку стратегических планов. Процесс планирования направлен на то, чтобы:

• предусматривать будущие тенденции, которые могут повлиять на бизнес;

• влиять на цели компании;

• описывать, каким образом компания планирует достичь своих целей;

• сравнивать фактические результаты с планом;

• действовать, а не только реагировать;

• сосредоточиться на деятельности для достижения результатов.

Основные проблемы планирования сбыта:

1. Составление не планов, а перечней (то есть не «Как», а «Что»).

2. Работники отдела сбыта не привлекаются к планированию.

3. Плохой анализ сбыта.

4. Отсутствие у руководства «представления» о целях и стратегии сбыта.

5. Планы существуют только в уме, а не на бумаге, и о них никто не знает.

6. Отсутствие единой формы плана.

7. Нехватка времени для планирования.

8. Недостаточная информация о результатах для сравнения с планом.

Процесс планирования — инструмент, помогающий принимать управленческие решения. Его задача — в достаточной степени обеспечить нововведения и изменения в организации. Этот процесс состоит из нескольких взаимосвязанных этапов (рис. 1).

|  |
| --- |
|  |

Рис. 1. Этапы процесса планирования

Особенность процесса планирования заключается в том, что описание или объяснение многих экономических явлений представляет собой процесс решения неточной задачи, базирующейся на субъективных оценках. И действительно, если производственный процесс можно в известном приближении описать с помощью математических формул, внося в них время от времени определенные коррективы, то, например, при планировании сбытовой (хозяйственной) деятельности математические методы уже не дают требуемой точности. Например, нельзя (или, во всяком случае, очень рискованно) просчитать сбыт продукции даже на ближайший период, опираясь лишь на математический аппарат.

Поскольку наряду с объективными данными приходится использовать субъективную информацию, то возникает потребность в соответствующем методологическом обеспечении обработки собранной информации. Таким образом, знание, опыт и интуиция менеджеров используются именно в тех направлениях производственной и коммерческой деятельности, которые менее всего поддаются формализации.

**ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ**

Виды планирования

Планирование можно условно разделить на два вида: краткосрочное (оперативное) и долгосрочное (стратегическое).

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц и т.д. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и др. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут быть либо согласованными, либо содержать отдельные разделы, общие для фирмы и ее партнеров.

Особое значение для компании имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность средств, которыми располагает компания, с учетом всех остальных планов, а заложенные в нем резервы дают информацию о необходимых ликвидных средствах.

Краткосрочное финансовое планирование составляют:

1. Очередной финансовый план:

• доходы с оборота;

• текущие расходы (сырье, зарплата);

• выгода или потери от текущей деятельности.

2. Финансовый план нейтральной сферы деятельности компании:

• доходы (продажа старого оборудования);

• расходы;

• выгода или потери от нейтральной деятельности.

3. Кредитный план.

4. План капиталовложений.

5. План по обеспечению ликвидности, который учитывает выгода или потери предшествующих видов плана:

• сумма выигрышей и потерь;

• имеющиеся ликвидные средства;

• резерв ликвидных средств.

Кроме того, краткосрочный план включает:

• план товарооборота;

• план по сырью;

• производственный план;

• план по труду;

• план движения запасов готовой продукции;

• план по реализации прибыли;

• кредитный план;

• план капиталовложений и др.

Долгосрочное планирование, широко применяемое в мировой практике, включает среднесрочное и краткосрочное планирование.

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний период. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой срок. Долгосрочный план разрабатывается руководством компании и содержит главные стратегические цели предприятия на перспективу.

Основные объекты долгосрочного планирования:

• организационная структура;

• производственные мощности;

• капиталовложения;

• потребности в финансовых средствах;

• исследования и разработки;

• доля рынка и т.д.

Приведенные виды планирования наиболее эффективны, если их правильно использовать. Любая компания должна применять как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Например, при планировании сбытовой деятельности как одного из важнейших элементов рыночной стратегии целесообразно применять одновременно долгосрочное и оперативное планирование, поскольку планирование сбыта имеет специфические особенности и определяется поставленной целью, сроками ее достижения, видом товара и др.

Сверху вниз

Основная проблема эффективного управления сбытом состоит в том, чтобы обеспечить реалистичность, справедливость и мотивационность системы планирования (установление норм). Особенно это имеет значение тогда, когда премиальные или комиссионные составляют большую часть общей суммы оплаты труда. Ничто не лишает работника отдела сбыта мотивации больше, чем необходимость работать над выполнением нереальных норм, в то время как коллега, работающий на другой сбытовой территории, имеет больший успех и вознаграждение, выполняя нормы, кажущиеся более «легкими».

Этот очень сложный аспект, определяемый нормами по объему продаж и доходу компании на уровне совета директоров/генерального директора, зачастую зависит от политических вопросов, затрагивающих характер и престиж людей на различных уровнях. Типичная система установления норм «сверху вниз» может привести к:

• нереально высоким нормам в некоторых сферах деятельности по сравнению с реальным потенциалом сбытовой территории;

• низким нормам в некоторых сферах деятельности с большим потенциалом для ее расширения;

• «выключению» системы, если цель кажется нереальной;

• высокой текучести кадров;

• неблагоприятному моральному климату в коллективе в связи с тем, что работников не привлекают к установлению норм.

Результаты сбыта могут значительно ухудшиться, потому что те сотрудники, для которых нормы представляются нереальными, могут отступить, а те, для кого они легко выполнимы, могут ничего не делать после их достижения.

Компании стараются решить эту проблему с помощью разнообразных методов распределения норм:

• одинаковые нормы для всех работников;

• в зависимости от количества населения сбытовых территорий;

• на основе индекса покупательской способности;

• на основе расчетов объема рынка;

• на основе предыдущих результатов сбытовой деятельности.

Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, но не решает главную проблему — непривлечение работников сбыта к процессу установления норм.

Снизу вверх

Установление норм снизу вверх имеет ряд преимуществ по сравнению с методами системы «сверху вниз», но требует больше времени для планирования и определения наличия навыков по составлению прогнозов. Если культура компании способствует привлечению работников к принятию решений, эффективность подхода «снизу вверх» (рис. 2) обеспечивается следующим образом:

|  |
| --- |
|  |

Рис. 2. Установление норм сбыта по системе «снизу вверх»

1. Совет директоров/генеральный директор устанавливает национальные нормы сбыта в рамках корпоративного плана на основе маркетинговых планов/стратегий.

2. Национальный руководитель отдела сбыта распределяет нормы сбыта между регионами, но только в первом приближении (как первый расчет, являющийся предметом обсуждения/переговоров).

3. Региональные представители запрашивают предложения работников отделов сбыта по отдельным регионам или их частям.

4. Работники отделов сбыта подают предложения на основе собственной оценки потенциала территории и маркетинговых планов (например, предложение новых видов продукции, снятие устаревших, продвижение на рынок, реклама, приоритеты).

5. Поступившие предложения обсуждаются с региональными руководителями.

6. После согласования норм составляются индивидуальные планы отдела по сбыту, в которых намечаются пути выполнения норм.

Если культура компании способствует осуществлению этого процесса, индивидуальные предложения иногда могут превышать национальные и региональные нормы (мотивация: успех, привлечение к принятию решений), если не способствует, то в результате переговоров будут установлены согласованные, реальные нормы. В любом случае все работники отдела сбыта будут привлечены к этому процессу, что максимально повысит их мотивацию (табл. 1).

Таблица 1

Особенности планирования при использовании систем “сверху вниз” и “снизу вверх”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Сверху вниз | Снизу вверх |
| Нормы | Распределяются | Предлагаются |
| Знание рынка | Плохое | Хорошее |
| Навыки составления прогнозов | Плохие  | Хорошие |
| Контроль за использованием ресурсов | Жесткий | Гибкий |
| Планы мероприятий | Необязательные | Обязательные |
| Сроки | Поздние | Ранние |
| Ответственность | Низкая | Высокая |
| Привлечение | Низкое | Высокое |
| Мотивация | Низкая | Высокая |
| Ориентация на рынок | Нет | Да |
| Акцент | Перечни | Планы |
| Управление сбытом | Результаты | Виды деятельности |

Планы сбыта

Процесс планирования сбыта, как и маркетинга, состоит из пяти этапов:

I. Где мы находимся сейчас? (Анализ)

II. Куда мы идем? (Прогноз)

III. Где мы хотим быть? (Цели)

IV. Как мы туда придем? (Планы сбыта)

V. Как мы узнаем, что идем именно туда? (Контроль)

Последовательность и взаимосвязь этих этапов можно изобразить в виде диаграммы (рис. 3).

|  |
| --- |
|  |

Рис. 3. Значение планов сбыта по отношению к тенденциям и целям

Планы сбыта должны заполнить пробел между кривой тенденции (где мы будем, если ничего не изменим) и кривой целей (где мы хотим быть). Кривая тенденции означает, что большая часть объема продаж будет достигнута без принятия новых мер, то есть существующие заказчики и влияние случайных событий обеспечивают значительную часть бизнеса (априори возможно достижение 75% ежегодной нормы). Кривую целей и планы сбыта необходимо согласовать, то есть цели должны быть достижимыми исходя из определенных планов сбыта.

Цели, не зависящие от тенденций и планов сбыта, грозят провалом. Как можно достичь целей сбыта, если существует тенденция к снижению сбыта, а соответствующие меры не применяются? Частично отрыв от реальности объясняется отсутствием планирования снизу вверх и желанием выполнить поставленную перед собой задачу. Но одного желания для достижения результатов недостаточно.

Форма плана сбыта

I. Анализ информации

• общие тенденции на рынке;

• тенденции продвижения различных видов продукции;

• тенденции заказчиков;

• анализ сбыта и доли рынка;

• деятельность конкурентов;

• анализ работы отдела сбыта;

• анализ контрольных отчетов;

• анализ деятельности организации;

• ПНВУ (преимущества/недостатки/возможности/угрозы).

II. Цели объема/доли рынка/дохода (сумма, количество штук, %) по рынкам/заказчикам.

III. Основные стратегии и мероприятия:

• развитие рынка;

• акцент на продукцию;

• планы по основным заказчикам;

• организация;

• методы сбыта (например, сбыт с использованием средств связи и/или личный визит работника);

• частота визитов к заказчикам;

• наем кадров;

• обучение;

• контрольные отчеты/методы контроля;

• ценообразование/скидки;

• рекламные мероприятия.

IV. Смета затрат.

V. График работы.

Каждому работнику отдела сбыта необходим ежегодный план сбыта. Руководитель отдела сбыта готовит документ, в котором намечает перспективы и описывает основные методы достижения поставленных задач. Как правило, для регионального руководителя отдела сбыта общий объем такого документа составляет 7–10 страниц. Его не должны класть в «долгий ящик», что происходит очень часто, а распространять и регулярно, ежемесячно на протяжении года пересматривать!

Каждый работник отдела сбыта составляет краткий план выполнения устанавливаемых норм, который ляжет в основу ориентации на успех и регулярной проверки хода работы (один из самых действенных методов создания мотивации эффективной деятельности). Наибольшей результативности использования планов сбыта можно достичь при наличии таких особенностей:

• единая форма — руководители и работники отдела сбыта рассматривают одни и те же вопросы;

• наличие формы анализа (матрицы) для простоты заполнения (пример — табл. 2);

Таблица 2

Анализ сбыта. Матрица видов продукции/рынков

|  |
| --- |
|  |

В этом примере целью роста объемов продаж следует выбрать Вид продукции 1 на Рынке 2, поскольку в данном случае увеличение объема рынка (+14 п.ф.) сочетается с ростом сбыта этого вида продукции (+33%), и компании принадлежит небольшая доля рынка (80/2000, или 4% по сравнению с общей долей рынка, составляющей 860/11200, или 7,7%).

• краткие и по существу;

• возможность оценить в рамках системы контроля;

• гибкие — в случае необходимости их можно изменить;

• творческие, с достаточным количеством мер по заполнению пробела: объем продаж/доход (рис. 3);

• целенаправленные — работники отдела сбыта сосредотачивают внимание на самых лучших/перспективных заказчиках и видах продукции с точки зрения дохода с учетом основных источников увеличения объема продаж (рис. 4).

|  |
| --- |
|  |

Рис. 4. Источники роста объема продаж

Последовательность анализа

Данные о сбыте часто используют как показатели успеха. Анализируя продажи по ассортиментным группам, отдельным продуктам, географическим регионам, продавцам, времени дня, дням недели и другим факторам и сопоставляя эти продажи с предыдущими периодами, можно рассчитать результативность деятельности отдела сбыта.

Однако если рассматривать только данные о сбыте, можно ошибиться, поскольку увеличение объема продаж не всегда отражает более высокие прибыли. Эти данные необходимо использовать в сочетании со статистикой прибыли и убытков.

Данные о прибыли и убытках содержат большой объем информации. По тому, достигнута ли запланированная прибыль, можно оценить реальные результаты и выявить временные тенденции успеха компании; проанализировать прибыль по отдельным подразделениям, продавцам и товарам; выявить сильные и слабые стороны в маркетинговой программе фирмы на основе детальной разбивки прибыли и убытков.

Информацию о движении запасов, продаж по регионам, максимальных периодах сбыта, объемах сбыта и продаж по категориям потребителей можно получить, воспользовавшись счетами клиентов. Например, деятельность клиентов, приобретающих товары в кредит, можно проанализировать по географическим регионам, взятым обязательствам, периодам погашения задолженности, покупаемым товарам, полу, возрасту, другим демографическим показателям.

Примером правильного подхода к сравнительному анализу годового плана с текущим состоянием дел в отделе сбыта может послужить модель принятия решения за десять шагов (табл. 3).

Таблица 3

Модель принятия решения за десять шагов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Шаг | Проверка | Пример |
| 1  | Установление целей | Конкретные и/или количественные? | Увеличить доход от продаж в Западном регионе на 10% в следующем полугодии. Увеличить число клиентов до 100. Поддерживать затраты, выделяемые отделу сбыта, на уровне минувшего года |
| 2  | Оценка целей | Вступают ли они в противоречие с другими задачами? | Производство позволяет достичь требуемого уровня, а также осуществлять рекламной поддержки |
| 3  | Сбор информации | Были ли четко определены вопросы? | Необходимо знать объем продаж прошлого года по заказчикам, видам продукции и работникам отдела сбыта, а также данные маркетинговых исследований о потенциале рынка и деятельности конкурентов |
| 4  | Анализ информации | Известно ли то, что надо найти? | Конкретные вопросы, на которые следует ответить: Могут ли существующие заказчики купить больше? Сколько потенциальных заказчиков существует? Сколько визитов осуществляют работники отдела сбыта? Каково отношение количества заказов к визитам? |
| 5 | Разработка альтернативных вариантов | Все ли альтернативные варианты учтены? | При условии выполнения указанного выше:а) повысить частоту визитов к заказчикам;б) повысить коэффициент успешности поиска клиентов;в) совершенствовать умения и навыки работников отдела сбыта путем обучения |
| 6  | Выбор наиболее оптимального варианта | Все ли альтернативные варианты оценены с точки зрения затрат, времени, ресурсов? | а) увеличение затрат из-за необходимости расширения штата. Промедление, связанное с наймом. Риск при найме новых работников. Привлеченные ресурсы отдела кадров;б) затраты не увеличиваются: можно выполнить задачи силами существующего штата. Требуется время на реорганизацию. Низкий риск. Небольшие ресурсы;в) затраты на обучение. Время на обучение. Опыт свидетельствует, что обучение дает хорошие результаты, следовательно, риск низкий. Ресурсы не нужны, можно использовать консультантов.Следует выбрать вариант в), поскольку он наиболее экономически выгодный, хотя и не самый дешевый |
| 7  | Сообщение о решении | Сообщается ли необходимая информация нужным людям соответствующим способом? | Сообщить директору по маркетингу в служебной записке. Провести инструктаж работников отдела сбыта. Дать консультантам технические задания |
| 8  | Количественная оценка (измерение) решения | Что будет измеряться, как и когда? | Самыми лучшими показателями повышения эффективности является отношение количества заказов к визитам и средние цифры объема заказа. Проанализировать до начала действий |
| 9  | Внедрение решения | Распределены ли конкретные задачи с указанием сроков выполнения? | Выполнить учебную программу. Пересмотреть нормы отдела сбыта. Сосредоточить внимание на заказчиках с дополнительным потенциалом |
| 10  | Качественная оценка | Оценивается ли решение исходя из целей? | Оценить учебную программу. Ежемесячно сравнивать фактические показатели с нормами |

После установления мотивационно корректной системы планирования руководитель отдела сбыта должен осуществлять повседневный контроль за работой своих сотрудников, используя согласованные коэффициенты производительности.

**1.3 Сбытовая стратегия предприятия: содержание и функции**

В условиях рыночной системы хозяйствования под сбытом (сбытовой деятельностью) следует понимать комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организацию

расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию).

Главная цель сбыта - реализация экономического интереса производителя (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Хотя сбыт - завершающая стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, в рыночных условиях планирование сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка и производственных возможностей предприятия производить пользующуюся спросом (перспективную) продукцию и в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства.

Сбытовая политика играет ключевую роль в нескольких областях стратегического планирования компании. Служба сбыта должна определить лучший способ достижения стратегических целей для каждого подразделения компании. Целью менеджеров по сбыту не всегда является обеспечение роста продаж. Их целью может быть поддержание существующего объема продаж при одновременном сокращении расходов на рекламу и продвижение товаров на рынке или даже снижение спроса. Другими словами, служба сбыта должна поддерживать спрос на уровне, определенном в стратегических планах высшего руководства. Служба сбыта помогает компании оценить потенциал каждой хозяйственной единицы компании, установить цели для каждой из них и затем успешно достичь этих целей.

В качестве критериев принятия решений при осуществлении мероприятий сбытовой политики могут применяться: величина товарооборота; доля рынка; расходы по сбыту; степень разветвленности сети распределения, что характеризуется уровнем сохраняемости продукта в процессе его сбыта от производителя до конечного потребителя; имидж каналов сбыта, т. е. организаций, обеспечивающих распределение и сбыт товаров; уровень кооперации субъектов в системе распределения, обеспечивающий снижение конфликтности и коммерческого риска; гибкость и живучесть сбытовой сети[[1]](#footnote-1).

Существуют разные мнения относительно значения сбыта для компании. В некоторых фирмах служба сбыта - обычный отдел, работающий наравне с другими подразделениями. Порой маркетологи впадают в другую крайность, утверждая, что отдел маркетинга - главное функциональное подразделение компании. Такие маркетологи уверены, что именно служба сбыта должна определять миссию, товары и рынки компании и руководить другими функциональными подразделениями в процессе обслуживания покупателей.

Основным ориентиром в деятельности компании следует считать покупателя. Фирма не может существовать и преуспевать без покупателей, поэтому их привлечение и удержание является главной задачей. Покупателей привлекают обещаниями, а удерживают выполнением этих обещаний. Служба маркетинга формулирует эти обещания и обеспечивает их выполнение. Однако, поскольку реальное удовлетворение покупателя зависит от работы других отделов, все функциональные подразделения должны работать сообща, чтобы добиться удовлетворения покупателя и заслужить его высшую оценку. Служба сбыта (маркетинга) играет координирующую роль в работе всех подразделений над решением задачи удовлетворения покупателя.

**Глава 2 Анализ сбытовой деятельности в ООО «Правда»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Правда» создано в соответствии с частью первой Гражданского кодекса Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 1998 года. Учредительным документом ООО «Правда» является Устав. На момент образования ООО «Правда» его участником является ООО «Уралмедьзолото».

Целями деятельности ООО «Правда» являются осуществлении предпринимательской деятельности, и получение на этой основе прибыли.

Основными видами деятельности ООО «Правда» являются:

производство и реализация сельскохозяйственной продукции: молочной продукции, кормов; выращивание и реализация нетелей;

переработка сельскохозяйственной продукции и её реализация;

торгово-закупочная деятельность, розничная и оптовая торговля производственными и непроизводственными товарами, товарами народного потребления, научно-технической наукоёмкой продукцией, лесоматериалами, продукцией строительной индустрии, сельскохозяйственной продукцией, отходами производства и другими видами продукции.

транспортно экспедиционное обслуживание юридических и физических лиц;

хранение и транспортировка грузов;

производство товаров народного потребления и продуктов питания;

осуществление финансирования перспективных разработок в области науки и техники с последующей их реализацией на внутреннем и внешнем рынках;

продажа и покупка недвижимости;

оздоровительные мероприятия, оказание различных видов медицинских услуг, внешнеэкономическая деятельность;

строительные работы, ремонт, реконструкция и реставрация жилых и нежилых зданий, оборудование и оформление жилых и нежилых помещений;

иные виды деятельности, не запрещённые законодательством Российской Федерации. ООО «Правда» было зарегистрировано как юридическое лицо 14 августа 2003 года на базе СПК «Правда», а ранее совхоза «Правда», который был создан в 1970 году на базе трёх колхозов. В соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» в единый государственный реестр юридических лиц 14 августа 2003 года внесена запись о создании юридического лица.

Уставный капитал ООО «Правда» определяет минимальный размер его имущества, гарантирующий интересы кредиторов. Уставный капитал ООО «Правда» составляет 20 300 000 рублей. Уставный капитал ООО «Правда» составляется из номинальной стоимости доли участника: ООО «Уралмедьзолото», зарегистрированного Московской регистрационной палатой за № 872.544 от 15 апреля 1998 года, расположенного по адресу 121357, Москва, ул. Козлова д. 30. Изменение соотношения долей Участников в уставном капитале допускается только по решению Общего собрания Участников, принятого единогласно всеми Участниками Общества. Вкладом в уставный капитал Общества, вносимым Участниками Общества или принимаемыми в Общество третьими лицами, могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку.

Организационно-производственная структура хозяйства построена по отраслевому принципу. Производство животноводческой продукции занимает ведущее место. Растениеводство является дополнительной отраслью и подчинено, в основном, производству кормов.

Основным средством производства ООО «Правда» является земля, природные особенности которой неразрывно связаны с климатическими условиями. Земля как главное средство производства не только не изнашивается, но и наоборот, улучшается, если её правильно использовать. Одной из особенностей этого средства производства является то, что земля чрезвычайно универсальна. На одной и той же земле можно производить многочисленные виды продукции. В результате её свойственны такие особенности, как универсальность производства, слабая концентрация, многоотраслевой характер, более низкий уровень производительности труда. В этой связи хозяйственная деятельность ООО «Правда» должна содействовать высокопроизводительному использованию земли.

Земельные угодья хозяйства представлены пашней, сенокосами и пастбищами (табл. 2.1)

Таблица 2.1 – Анализ состава земельных угодий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Площадь, га | 2008 в % к |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2004 | 2007 |
| Пашня | 2076 | 968 | 406 | 553 | 533 | 57,13 | 100 |
| Сенокосы | 965 | 502 | 141 | 141 | 147 | 28,09 | 104,3 |
| Пастбища | 180 | 143 | 6 | 6 | - | - | - |
| Итого: | 3440 | 1613 | 553 | 680 | 680 | 19,8 | 100 |

Анализ таблицы показывает, что в хозяйстве наблюдается сокращение посевных площадей. Так, в 2008 году по сравнению с 2004 годом площадь пашни сократилась на 42,87%. Площадь сенокосов к 2008 году сократилась на 71,91%. Площадь сельскохозяйственных угодий в целом в 2008 году по сравнению с 2004 годом сократилась на 80,2%.

Основной задачей хозяйства является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией.

Проанализируем размеры и структуру товарной сельскохозяйственной продукции на основе данных таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Размер и структура товарной продукции ООО «Правда»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отрасли и виды продукции | Размер денежной выручки, тыс. руб. | Структура денежной выручки, % | Изменения в структуре товарной продукции,+,- 2008г. к |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2004 | 2005 | 2006 | 2008 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1. Зерно | 434 | 88 | - | - | 5 | 4,65 | 0,81 | - | - | 0,02 | -4,63 | -0,79 | - | - |
| 2. Прочаяпродукция раст-ва | 207 | 124 | 42 | 87 | 14 | 2,22 | 1,14 | 0,34 | 0,46 | 0,05 | -2,17 | -1,09 | -0,29 | -0,41 |
| 3. Итого по раст-ву | 641 | 212 | 42 | 87 | 19 | 6,87 | 1,95 | 0,34 | 0,46 | 0,07 | -6,8 | -1,88 | -0,27 | -0,39 |
| 4. Молоко и молочная продукция | 6973 | 7300 | 10140 | 15452 | 26049 | 74,63 | 67,16 | 82,65 | 81,69 | 84,61 | 9,98 | 17,45 | 1,96 | 2,92 |
| 5. КРС в живой массе | 1714 | 3319 | 2065 | 3325 | 4678 | 18,35 | 30,54 | 16,83 | 17,58 | 15,19 | -3,16 | -15,35 | -1,64 | -2,39 |
| 6. Прочая продукция жив-ва | 15 | 38 | 21 | 51 | 40 | 0,16 | 0,35 | 0,17 | 0,27 | 0,13 | -0,03 | -0,22 | -0,04 | -0,14 |
| 7. Итого по жив-ву | 8702 | 10657 | 12226 | 18828 | 30767 | 93,13 | 98,05 | 99,65 | 99,54 | 99,93 | 6,8 | 1,88 | 0,28 | 0,39 |
| 8. Всего по организации | 9343 | 10869 | 12268 | 18915 | 30786 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - | - | - | - |
| 9. Коэф-фициентспециали-зации | - | - | - | - | - | 0,7 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,8 | - | - | - | - |

Исходя из данных в таблице 2.2, в хозяйстве главной отраслью является животноводство, где, в среднем, в изучаемом периоде на его долю в структуре товарной продукции приходится 98,06%. В животноводстве на долю молока, в среднем, приходится 78,15%, а на долю мяса – 19,7%. При этом доля продукции животноводства с каждым годом увеличивается. Отрасль растениеводства в структуре товарной продукции занимает 1,9% и представлена зернопроизводством. Отрасль растениеводства является вспомогательной и служит, в основном, для производства кормов и для удовлетворения внутрихозяйственных потребностей.

Углубленный уровень специализации в ООО «Правда» (в среднем о,7) ведёт к повышению однородности производства. Специализация хозяйства и его отдельных производственных подразделений сосредоточение их деятельности на выпуске определённых видов продукции. Издержки производства представляют собой совокупные затраты живого и овеществленного труда на производство конкретного вида продукции. Издержки производства представляют собой расходы на производство, которые должны понести организаторы предприятия с целью создания товаров и последующего получения прибыли. Экономические издержки производства товара зависят от количества используемых ресурсов и цен на услуги факторов производства.

Таблица 2.3 – Анализ издержек основного производства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы затрат | Годы | 2008 в % к |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2004 | 2007 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Оплата труда, тыс.руб. | 5368 | 3683 | 4559 | 4878 | 6149 | 114,5 | 126,1 |
| 2. Отчисления на социальные нужды, тыс.руб. | 1433 | 515,6 | 638,3 | 1428 | 2728 | 190,4 | 191,0 |
| 3. Материальные затраты | 8196 | 8295 | 13862 | 21817 | 29052 | 354,5 | 133,2 |
| в том числе корма | 4584 | 5362 | 6634 | 9273 | 14988 | 327,0 | 161,6 |
| Электроэнергия, тыс.руб. | 750 | 639 | 1463 | 2000 | 1417 | 188,9 | 70,9 |
| Нефтепродукты,тыс.руб. | 1513 | 1121 | - | 2444 | 4150 | 274,3 | 169,8 |
| Запасные части, ремонт и строительные материалы для ремонта | 530 | 858 | 2815 | 2209 | 1718 | 324,2 | 77,8 |
| Оплата услуг и работ, выполненных сторонними организациями | 499 | 310 | 1179 | 4641 | 4766 | 955,1 | 102,7 |
| 4. Амортизация | 600 | 469 | 1484 | 3770 | 6800 | 1133,3 | 180,4 |
| 5. Прочие затраты | 1204 | 154 | 2008 | 138 | 206 | 17,1 | 149,3 |
| Итого по основному производству | 16823 | 15410 | 24555 | 34658 | 51497 | 306,1 | 148,6 |
| Переменные расходы | 15141 | 13869 | 22099,5 | 31192,2 | 46347,3 | - | - |
| Постоянные расходы | 1682,3 | 1541 | 2455,5 | 3465,8 | 5149,7 | - | - |

Анализируя таблицу 2.3, можно сказать о том, что материальные затраты в 2008 году по сравнению с 2004 годом возрастают в 3,54 раз, по сравнению с 2007 годом – на 33,2%. Затраты на оплату труда также увеличиваются: в 2008 году по сравнению с 2004 годом – на 14,5%, по сравнению с 2007 годом – на 26,1%. Отчисления на социальные нужды в динамике лет растут. В 2008 году по сравнению с 2004 годом отчисления на социальные нужды увеличиваются на 90,4%, по сравнению с 2007 годом – на 91%.

Рассмотрим размеры сельскохозяйственного производства.

Таблица 2.4 – Размер сельскохозяйственного производства ООО «Правда»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | 2008 г. в % к |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2004 г. | 2007 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 1. Стоимость валовой продукции (в ценах фактической реализации), тыс. руб., в том числе: | 13419,60 | 10567,44 | 18704,18 | 26603,85 | 45160,70 | 336,53 | 169,75 |
| растениеводства | 3887,66 | 3770,19 | 4916,91 | 6597,75 | 11172,60 | 287,39 | 169,34 |
| животноводства | 9531,94 | 6797,25 | 13787,27 | 20006,10 | 33988,10 | 356,57 | 169,89 |
| 2. Произведено, ц :молоко | 14857 | 13949 | 17408 | 16194 | 20446 | 137,62 | 126,26 |
| мясо - всего | 691 | 499 | 858 | 1036 | 1032 | 149,35 | 99,61 |
| зерно | 7814 | 3364 | 1826 | 5016 | 6374 | 81,57 | 127,07 |
| 3. Среднегодовая стоимость основных производственных средств сельскохозяйственного назначения,тыс. руб. | 44316 | 28864 | 31916 | 74298 | 108788 | 245,48 | 146,42 |
| 4. Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве,чел. | 94 | 75 | 90 | 84 | 85 | 90,43 | 101,90 |
| 5. Площадь сельскохозяйственных угодий – всего га, в т.ч. | 3232 | 1624 | 553 | 700 | 680 | 21,04 | 97,14 |
| пашни | 2076 | 968 | 406 | 553 | 553 | 26,64 |  |
| 6. Среднегодовое поголовье животных, гол |  |  |  |  |  |  |  |
| КРС – всего, в т. ч. | 809 | 674 | 884 | 934 | 994 | 122,87 | 106,42 |
| коровы | 384 | 333 | 419 | 420 | 420 | 109,38 | - |

Для анализа берем данные за 5 лет. Размеры хозяйства характеризуют его ресурсный потенциал.

Следует отметить, что основным показателем является стоимость валовой продукции в ценах фактической реализации и в динамике лет наблюдается её изменение. В 2008 году она составила 45160,70 тыс. руб., что в 3,3 раз больше чем в 2004 году и на 69,75% больше чем в 2007 году. Необходимо отметить, что на изменение стоимости валовой продукции повлияло изменение в темпах производства молока и мяса. Так, производство молока увеличивается к 2008 году на 37,62% по сравнению с 2004 годом, а производство мяса – на 49,35%.

Среднегодовая стоимость основных производственных средств сельскохозяйственного назначения возрастает в течение исследуемого периода. В отчётном году она составила 108788 тыс. руб., что в 2,5 раз больше чем в 2004 году и на 46,42% выше, чем в 2007 году.

Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, в хозяйстве сократилась в отчётном году на 9,57% по сравнению с 2004. годом. К 2008 году соответствующий показатель возрастает на 1,9% к уровню 2007 года. Это обусловлено социально-экономическими условиями.

Основным покупателем сельскохозяйственной продукции (молоко) является ООО «Данон Индустрия». Конкуренты по производству аналогичной продукции на территории Калужской области не могут оказать значительного влияния на реализацию продукции, так как договор на поставку молока с ООО «Данон Индустрия» заключён на выгодных условиях для обеих сторон. Покупатель своевременно приобретает молоко, осуществляя транспортировку своим автотранспортом, согласно утверждённому графику сдачи-приёмки по товарно-транстпортным накладным ежедневно. Для более полной и объективной оценки необходимо провести анализ деятельности хозяйства по основным экономическим показателям основных средств и затрат на основе данных таблицы 2.5.

Таблица 2.3 – Характеристика экономической деятельности ООО «Правда»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | 2008 в % к |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2004 | 2007 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 1. Уровень производства |  |  |  |  |  |  |  |
| Произведено на 100 га с-х угодий,тыс. руб.-валовой продуции с-х в ценах фактич. реализации – всего: | 415,21 | 650,70 | 3382,31 | 3800,55 | 6641,28 | 1599,49 | 174,75 |
| в т.ч. растениеводства | 120,29 | 232,15 | 889,13 | 942,53 | 1643,03 | 1365,89 | 174,32 |
| животноводства | 294,92 | 418,55 | 2493,18 | 2858,01 | 4998,25 | 1694,78 | 174,89 |
| - товарной продукции (в ценах фактич. реализации),тыс.руб. | 289,08 | 668,90 | 2218,44 | 2702,14 | 4527,36 | 1566,13 | 167,55 |
| -прибыли (убытка) от реализации,тыс.руб. | -85,83 | -401,35 | -420,61 | -968,29 | -407,21 | 474,44 | 42,05 |
| 2. Производительность и оплата труда |  |  |  |  |  |  |  |
| Валовая продукция с-х на: |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 чел-час прямых затрат труда, руб.-всего:в т.ч. в | 97,20 | 96,06 | 135,54 | 236,48 | 422,06 | 434,22 | 178,48 |
| растениеводстве | 277,69 | 154,04 | 491,69 | 1015,04 | 1241,4 | 447,05 | 122,30 |
| животноводстве | 76,86 | 93,31 | 107,41 | 188,74 | 346,82 | 451,24 | 183,76 |
| Оплата одного чел.-час. в с-х производстве всего, руб: в т.ч. в | 25,72 | 35,82 | 37,92 | 45,73 | 67,99 | 264,35 | 148,68 |
| растениеводстве | 18,86 | 27,43 | 74,61 | 41,08 | 125,11 | 663,36 | 304,55 |
| животноводстве | 26,91 | 36,12 | 36,77 | 46,02 | 62,74 | 233,15 | 136,33 |
| 3. Эффективность производственных затрат и основных средств |  |  |  |  |  |  |  |
| Произведено валовой продукции,руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| -на 100 руб. стоимости основных средств | 30,28 | 36,61 | 58,60 | 35,81 | 41,51 | 137,08 | 115,92 |
| -на 100 руб. производственных затрат | 77,17 | 67,94 | 75,81 | 76,76 | 87,69 | 113,63 | 114,24 |
| Уровень рентабельности (+), убыточности (-),%: |  |  |  |  |  |  |  |
| -прибыль (убыток) к полной себестоимости реализованной продукции | -20,84 | -35,23 | -15,43 | -25,47 | -8,12 | 38,96 | 31,88 |
| прибыль (убыток) к стоимости основных средств | -6,26 | -22,58 | -7,29 | -9,13 | -2,55 | 40,73 | 27,93 |

Исходя из данных таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что основные экономические показатели в динамике лет изменяются по-разному. Показатели, характеризующие уровень производства, изменяются быстрыми темпами в течение исследуемого периода. Их высокий рост объясняется сокращением посевных площадей, которое наблюдается в хозяйстве. Сокращение посевных площадей в отчётном году в сравнении с базисным на 78,96% приводит к значительным изменениям уровня производства. Объём убытка, понесённого от реализации, в расчёте на 100 га сельскохозяйственных угодий также возрастает: в 2008 году по сравнению с 2004 годом - в 4,9 раз. При этом в 2008 году в сравнении с 2007 годом наблюдается сокращение соответствующего показателя на 57,9%, что достигнуто благодаря наращиванию объёмов реализации.

В деятельности любой организации большое значение имеет такой показатель, как производительность и оплата труда. Валовая продукция на 1 чел.-час прямых затрат труда в целом по сельскохозяйственному производству в 2008 году увеличилась в 4,3 раз в сравнении с 2004 годом. Тенденция к увеличению соответствующего показателя наблюдается и по отраслям производства. Что касается оплаты одного чел.-часа в целом по сельскохозяйственному производству, то за исследуемый период в отчётном году этот показатель увеличился в сравнении с базисным в 2,6 раза. Что касается эффективности производственных затрат и основных производственных средств, то производство валовой продукции на 100 руб. стоимости основных средств в отчётном году в сравнении с базисным увеличилось на 37,08%. Другой показатель - производство валовой продукции на 100 руб. производственных затрат в 2006 году по сравнению с 2004 годом увеличился на 13,63%, а по сравнению с 2007 годом - на 14,24%. Основным показателем экономической эффективности деятельности предприятия является уровень рентабельности. Отношение убытка к полной себестоимости реализованной продукции в 2008 году по сравнению с 2004 годом сократилось на 61,04%, а по сравнению с 2007 годом – на 68,12%. Отношение убытка к стоимости основных средств в 2008 году в сравнении с 2004 годом сократилось на 59,27%, а в сравнении с 2007 годом - на 72,07%.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что при углублении специализации основная отрасль становится убыточной, что связано с ростом затрат и является следствием несовершенства организации производства продукции молочного скотоводства.

Это свидетельствует о необходимости принятия мер по повышению экономической эффективности молочного скотоводства в хозяйстве.

Основными факторами, которые могут способствовать повышению эффективности молочного скотоводства, являются:

обновление дойного стада;

приобретение нового, высокотехнологичного оборудования;

совершенствование кормовой базы;

повышение заработной платы исполнителей;

привлечение молодых специалистов;

осуществление рекламной деятельности;

развитие социальной инфраструктуры в сельской местности

Обновление дойного стада должно выражаться в приобретении элитных пород крупного рогатого скота с целью получения большего объёма животноводческой продукции. На данный момент ООО «Правда» ведёт переговоры о подписании договора о покупке племенных животных с одним из основных поставщиков племенного поголовья ООО «Агроплем».

Приобретение высокотехнологичного оборудования, соответствующего российским и международным стандартам качества позволяет повысить темпы производства молока и облегчить труд исполнителей.

**Глава 3 Совершенствование сбытовой политики ООО "ПРАВДА" в условиях кризисной рыночной конъюнктуры.**

**3.1 Предложения по эффективному увеличению объема продаж молока**

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности оказывает не только структура произведенной продукции, себестоимость ее производства, но и условия ее реализации. В условиях обостряющейся рыночной конкуренции конечный результат функционирования агропромышленных предприятий во все большей мере зависит от полноты информационной поддержки руководителей и специалистов. Многочисленные факторы, связанные с обеспечением поставок сырья и повышением глубины его переработки, спросом и предложением продукции, увеличи­вающимися возможностями выпуска продукции по новым технологиям, усложняют выбор эффективной структуры выпускаемой продукции в агропромышленных формированиях. При этом решение тактических вопросов функционирования таких формирований должно учитывать долгосрочную стратегию структурной перестройки агропромышленного производства. В свою очередь, долгосрочная перспектива должна постоянно уточняться в зависимости от складывающейся рыночной конъюнктуры.

Наиболее успешно данная проблема решается маркетинговыми службами агропромышленных формирований путем реализации рыночно ориентированной структуры производства и переработки сельскохозяйственной продукции с использованием ПК. Это позволяет оперативно получать эффективные решения с учетом постоянно меняющихся конкурентных условий.

На данном этапе развития сельского хозяйства есть пути выхода из кризиса молочной отрасли. Следует материально заинтересовать сельхозпроизводителей в увели­чении производства молока. Этого можно достичь, определив цену на закупаемое молоко в соответствии с рыночными условиями. Далее я предлагаю некоторые пути решения данного вопроса.

Одним из вариантов перехода на новые условия взаимоотношений между сельскохозяйственными производителями и молокоперрабатывающими педприятиями может стать создание ассоциаций производителей и переработчиков молока.

Основной целью создания ассоциации является, с одной стороны, обеспечение гарантированного рынка сбыта молока для сельхозпроизводителей по ценам, обеспечивающим рентабельность производства, с другой стороны - максимально возможная загрузка производственных мощностей молочного завода.

Структурными элементами ассоциации должны быть все необходимые субъекты, занятые в производстве, переработке и реализации молока. Помимо предприятия по переработке молока в состав ассоциации должны входить сельхозпроизводители, предприятия розничной торговли, возможно участие агросервисных, транспортных и прочих предприятий, финансовых учреждений. Организа­ционно-правовую основу ассоциации должны составить:

-добровольность объединения и полная юридическая самостоятельность участников;

-функционально-технологическая целостность всех производственных звеньев;

-эффективная организационная структура и гибкая система управления;

-создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спроса;

-система экономических отношений, обеспечивающая заинтересованность всех участников в конечных результатах производственно-сбытовой деятельности;

-материальная ответственность за невыполнение условий сотрудни­чества.

На администрацию ассоциации должны быть возложены обязанности по управлению текущими делами, ведению учета движения молока и молочной продукции, контроль за своевременностью расчетов с сельскохозяйственными и молокоперерабатывающими предприятиями, по формированию ассортимента выпускаемой продукции с учетом заявок торговли.

Построение экономических взаимоотношений между членами ассо­циации возможно на следующих принципах:

коллегиальное принятие решений по ценам на сырье, поставляемое на переработку;

сельскохозяйственные товаропроизводители обязуются поставлять для переработки на молочный завод не менее 70% произведенного сырья; молочный завод осуществляет предварительную оплату 30% планового объема сырья, поставляемого по договору, а также подекадно производит текущие расчеты с поставщиками;

молочный завод вывозит молоко от товаропроизводителей собствен­ным транспортом в счет своих издержек;

ассоциация направляет инвестиции хозяйствам для расширения поголовья коров и осуществляет материальное стимулирование труда доярок за рост продуктивности обслуживаемых коров, повышение качества сырья (в этих целях следует пойти на создание в рамках ассоциации специального фонда за счет отчислений части дохода); ассоциация в конце финансового года распределяет прибыль между предприятиями.

Создание ассоциации позволит решить следующие вопросы:

-увеличить объем продажи молока сельскохозяйственными предпри­ятиями на молокоперерабатывающий завод;

- расширить сырьевую зону;

- увеличить производство и расши­рить ассортимент готовой молочной продукции;

- улучшить взаиморасчеты между молочным заводом и хозяйствами;

- за счет развития фирменной торговли появится возможность создать новые рабочие места и ежедневно иметь денежные наличные средства;

- повысить доходность всех членов ассоциации.

Функционирование ассоциации должно осуществляться на основе договора о совместной деятельности. Участники договорного процесса должны строго оговаривать условия. Основные из них такие:

-сроки, количество и качество поставляемой продукции, согласно действующим стандартам;

-штрафные санкции за нарушение обязательств; методика расчета цен и регулирования распределения прибыли между поставщиками и потребителями. При этом целесообразно использовать механизм ценообразования, основанный на нормативных затратах, который создает равные экономические условия партнерам по всей цепочке от производителя до потребителя.

Взаимоотношения молокоперерабатывающего завода с хозяйствами будут определяться специальным договором (контрактом) на закупки и поставки молока и молочной продукции. Молоко принимается в соответствии с базисным содержанием жира в нем, при качестве, отвечающем действующим стандартам, техническим условиям, ветеринарным и санитарным требованиям. В договоре определяются количество и сроки доставки молока.

Чтобы стимулировать более быстрый расчет за поставленную продукцию, можно использовать такой известный из мирового опыта способ, как скидки от стоимости сделки за сокращение сроков платежей, в размере 5% от суммы платежа при осуществлении его в пятидневный срок с момента выставления счета. При увеличении сроков расчета скидка не предоставляется.

Отдельным протоколом оформля­ется соглашение о договорной цене на молоко, в котором фиксируются обязательства, как сельхозпроизводителей, так и молокоперерабатывающего завода. Вопросам ценообразования необходимо уделять особое внимание, так как это является главным стимулом для производителей молока в увеличении объемов его производства.

При создании ассоциации преследуется цель повышения эффективности производства и реализации молочной продукции, укрепления экономико-финансового состояния всех ее участников. При этом из множества альтернативных проектов нужно выбрать тот, который является оптимальным по установленному критерию. Перед повышением цен на закупаемое сырье на молочном заводе следует в первую очередь определить собственные резервы получения дополнительной прибыли за счет оптимизации использования имеющихся средств.

Важнейшим фактором направления и развития экономики является маркетинг, по­скольку это одна из систем освоения рынка, предполагающая учет и анализ процессов, происходящих на рынке для принятия эффективных хозяйственных решений.

Основная цель маркетинга заключается в организации и управлении производственно-сбытовой деятельностью предприятий на основе комплексного изучения рынка с целью получения прибыли путем удовлетворения всестороннего спроса потребителей.

Использование функций, принципов и методов маркетинга может быть различно, однако, общими для всех являются следующие направления маркетинговой деятельности:

- анализ производственных возможностей и комплексное исследование рынка сельхозпродукции;

- планирование товарного ассортимента;

- сбыт (анализ и выбор товародвижения);

- формирование спроса и стимулирование сбыта, рекламная деятельность.

Освоение новых технологий – это не всегда покупка нового оборудования и новой техники, создание ассоциаций, у колхоза «Покровский» еще достаточно резервов, за счет которых они могут значительно увеличить производство сельскохозяйственной продукции. На первом месте здесь стоит улучшение качества грубых кормов. Сейчас уже не стоит вопрос о количестве, но их качество такое же, как и 20-30 лет назад.

Самое страшное в том, что предприятие не научилось их готовить лучше. А ведь от качества этих кормов зависит, сколько будет их съедено, какова будет их отдача. Дело даже не в том, уйдут ли они от сена и придут к сенажу. Все зависит от того, какого качества будет сенаж. А порой качество кормов и вовсе не в состоянии поддерживать жизнь животных. Поэтому широко используются дорогостоящие концентраты. Вот так и складывается экономика отрасли.

От того, каково будет качество основного корма хозяйства, производимого им самим, будет зависеть, сколько нужно добавить концентратов и каких, удастся ли вообще сбалансировать рацион. Если хозяйство не решит вопрос по улучшению качества кормов, то трудно иметь рентабельное молоко.

**3.2 Совершенствование сбытовых функций предприятия на основе введения должности менеджера по продажам в ООО "Правда"**

Одним из первоочередных мероприятий на предприятии ООО "Правда" должно стать введение должности менеджера по продажам, который будет координировать всю сбытовую работу на основе примененных ранее механизмов и инструментов.

Эту должность должен занимать человек, имеющий высшее экономическое образование и имеющее в этой области стаж не менее 3 лет. Заработная плата работника будет определяться по итогам собеседования и профессиональной подготовке.

Необходимо определить его основные полномочия и должностные обязанности. Результатом этой работы должна явиться разработка должностной инструкции менеждера по продажам.

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Менеджер по продажам относится к категории специалистов.

2. На должность менеджера по продажам назначается лицо, имеющее высшее (среднее) профессиональное и стаж работы на аналогичных должностях не менее полугода.

3. Менеджер по продажам принимается и освобождается от должности приказом Генерального директора по представлению коммерческого директора и начальника отдела оптовых продаж.

4. Менеджер по продажам подчиняется непосредственно начальнику отдела оптовых продаж.

5. В своей деятельности менеджер по продажам руководствуется:

- нормативными документами по вопросам выполняемой работы;

- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;

- уставом Фирмы;

- правилами трудового распорядка;

- приказами и распоряжениями коммерческого директора и начальника отдела оптовых продаж;

- настоящей должностной инструкцией.

**2. ДОЛЖЕН ЗНАТЬ**

1. Федеральные законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности, в том числе законодательство и правовую базу субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, пр.

2. Основы ценообразования и маркетинга.

3. Ассортимент, классификацию, характеристику и назначение реализуемой Фирмой продукции.

4. Условия хранения и транспортировки реализуемой Фирмой продукции.

5. Психологию и принципы продаж.

6. Действующие формы учета и отчетности.

7. Этику делового общения.

8. Правила установления деловых контактов и ведения телефонных переговоров.

9. Структуру коммерческой службы и отдела оптовых продаж.

10. Правила эксплуатации вычислительной техники.

11. Правила внутреннего трудового распорядка.

**3. ФУНКЦИИ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

1 Организация и ведение продаж продукции Фирмы:

- поиск потенциальных клиентов;

- работа с впервые обратившимися клиентами, с последующей передачей клиента ведущему менеджеру по продажам в зависимости от территориальной принадлежности клиента;

- ведение коммерческих переговоров с клиентами в интересах Фирмы;

- оперативное реагирование на информацию, поступающую от клиентов, и доведение ее до сведения соответствующего ведущего менеджера по продажам и начальника отдела оптовых продаж;

- выяснение потребностей клиентов в продукции, реализуемой Фирмой, и согласование заказа с клиентом в соответствие с его потребностями и наличием ассортимента на складском комплексе Фирмы;

- мотивация клиентов на работу с Фирмой, в соответствии с утвержденными программами по стимулированию сбыта;

2 Планирование и аналитическая работа:

- составление ежемесячного плана продаж;

- анализ статистических данных продаж и отгрузок клиентов Фирмы;

- предоставление отчетов по итогам в работы в соответствии с регламентом работы отдела и Фирмы.

3 Обеспечение продаж:

- прием и обработка заказов клиентов, оформление необходимых документов, связанных с отгрузкой продукции для клиентов Фирмы, закрепленных за собой, а также для клиентов, закрепленных за соответствующими ведущими менеджерами по продажам при нахождении их вне офиса;

- осуществление информационной поддержки клиентов;

- осуществление информирования клиентов обо всех изменениях в ассортименте, увеличениях и снижениях цен, акциях по стимулирования спроса, времени прихода продукции на склад;

- окончательное согласование с клиентом условий по ценам, дате отгрузки и способу доставки продукции;

- передача заявок на доставку продукцию клиентам в отдел логистики;

- взаимодействие с подразделениями Фирмы с целью выполнения возложенных задач;

- участие в рабочих совещаниях;

- ведение рабочей и отчетной документации.

- поддержание в актуальном состоянии данных о клиенте в информационной системе.

4 Контрольная:

- контроль отгрузок продукции клиентам;

- контроль финансовой дисциплины клиента на основе документов, получаемых от отдела учета в оптовой торговле и предупреждение о сроках оплаты.

**4. ПРАВА**

1. Ставить вопрос о повышение размера оплаты труда, оплате сверхурочных работ в соответствии с положениями, документами и распоряжениями, регламентирующими систему оплаты труда сотрудников Фирмы.

2. Докладывать вышестоящему руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.

3. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

4. Запрашивать лично или по поручению руководства от структурных подразделений и сотрудников отчеты и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

5. Требовать от руководителя отдела оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

6. Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

**5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

2. За совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

3. За причинение материального ущерба и ущерба деловой репутации Фирмы- в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством РФ.

**6. СИСТЕМА ОТЧЕТОВ**

1. Менеджер по продажам предоставляет следующие отчеты следующим должностным лицам Фирмы:

2. Менеджер по продажам осуществляет следующие операции с документами:

- подписывает:

- визирует:

3. Менеджер по продажам получает следующие отчеты от следующих должностных лиц Фирмы:

При этом целесообразно было бы приобрести компьютер для менеджера, объединить его сетью с другой машиной, имеющейся на предприятии. Так же приобрести копировальную технику: принтер и сканер. Так же для более удобного ведения финансовой и бухгалтерской работы необходимо установить профессиональные программы ведения учета, например 1С: Бухгалтерию. Этой программой должны уметь пользоваться бухгалтер и менеджер. Для этого нужно будет отправить этих работников на курсы. Ведение автоматизированного учета не только сэкономит время, и упростить эту работу, но также даст возможность быстро и оперативно воспользоваться необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений со всеми вытекающими из этого последствиями.

Для автоматизации ООО "Правда" необходимо провести следующие затраты по следующим статьям:

ЭВМ средних характеристик – 25 000 руб;

Принтер лазерный черно-белый – 6 000 руб;

Сканер – 2 500 руб;

Установление 1С: бухгалтерии (сеть) – 10 000 руб;

Затраты на обучение менеждера и бухгалтера – 6 000 руб;

Общие затраты составят 49 5000 руб. Это небольшие затраты по сравнению с тем какие убытки несет хозяйство не имея профессиональной системы управления финансами. Автоматизация значительно ускорит получение данных для принятия финансовых решений, а также приведет к экономии ресурсов, включаемых в условно - постоянные издержки предприятия и, как следствие повысит прибыльность и рентабельность. Профессиональный специалист сумеет качественно проанализировать работу предприятия, выявить сильные и слабые стороны деятельности, направить развитие хозяйства по более рентабельному пути и, наконец, вывести его из убыточных в прибыльные.

1. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. - М.: Азимут-Центр. 1992. - 367 с. [↑](#footnote-ref-1)