Коммерческая деятельность

Введение

Коммерческая деятельность является одним из важнейших факторов обеспечения эффективного функционирования экономической системы в рыночных условиях хозяйствования.

Коммерческая деятельность – древнейший из видов деятельности человека. Эта деятельность появилась с начала разделения труда и выражалась вначале в примитивных формах натурального обмена. Постепенно совершенствовались способы производства и усложнялись формы коммерческой деятельности. Сформировался особый класс людей, которые всю свою жизнь посвящали торговле – купцы. С развитием товарно-денежных отношений резко увеличилось разнообразие форм коммерческой деятельности. Старая система товарного обмена уже не отвечала потребностям быстро развивающегося хозяйства. Появились банки – организации позволяющие аккумулировать капиталы для осуществления крупных проектов, страховые компании – призванные защитить от различных рисков, а также биржи – облегчающие процесс поиска торговых партнеров.

 Что же сегодня представляет коммерция на отдельно взятом предприятии? Снабжение и сбыт - или нечто большее. Внедрение маркетинга в деятельность предприятий еще больше осложнило ситуацию. Переименовав отделы сбыта в маркетинговые, в духе новых веяний, многие директора предприятий на этом остановились.

Коммерческая деятельность оказывает непосредственное влияние на эффективное производство и воздействует на различные показатели деятельности предприятия: объем реализации товара, уровень коммерческих издержек, показатели оборачиваемости и ряд других. На современном этапе в условиях формирования в России рыночных отношений это воздействие особенно усиливается.

Целью данной работы является изучение организации коммерческой деятельности на предприятии и определение рекомендаций по ее совершенствованию.

Задачи работы заключаются в следующем:

* Сформировать общее представление о коммерческой деятельности как неотъемлемой части деятельности предприятия;
* Раскрыть основные понятия коммерческой деятельности;
* Определить принципы организации коммерческой деятельности на предприятии;
* Пояснить новые тенденции коммерческой деятельности в условиях реформируемой экономики России;
* Дать анализ коммерческой деятельности предприятия;
* Разработать практические рекомендации, способствующие совершенствованию коммерческой деятельности предприятия.

Объектом исследования является сельскохозяйственное ОАО "Краснореченское". Предметом исследования является коммерческая деятельность предприятия.

Основными методами достижения цели работы рассматриваются:

* Анализ документов (научной литературы, статистических данных, данных хозяйственной деятельности предприятия, документации компании).
* Наблюдение, в основе которого лежит фиксация мероприятий и их анализ в системе коммерческой деятельности.
* Опрос менеджмента, персонала, клиентов и др. в рамках коммерческой деятельности предприятия.

1. Коммерческая деятельность как неотъемлемая часть деятельности предприятия

Экономическое содержание категории "коммерческая деятельность"

Термин "коммерция" происходит от латинского kommercium, что означает - торговля. Торговля – это не что иное, как приобретение и продажа товаров, в узком смысле – ряд покупок и продаж.

Под процессом продажи понимается - последовательный ряд действий, совершаемых коммерческим работником и направленных на то, чтобы подтолкнуть клиента к совершению нужного действия, который завершается комплексом послепродажных мероприятий для обеспечения удовлетворенности клиента заключенной сделкой.

Коммерческая деятельность – это, в соответствии с законодательством России, деятельность, основной целью которой, является извлечение прибыли.

Однако такое рассмотрение коммерции не отвечает современным потребностям быстро развивающегося общества. Если рассматривать любое предприятие с позиций маркетинга, то его цель – наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов. В данном контексте, коммерческая деятельность - это деятельность по организации купли- продажи товаров и проведению соответствующих расчетов с целью получения максимальной прибыли. А маркетинг выступает как инструмент в достижении поставленной цели.

Обобщить все многообразие охватываемых коммерческой деятельностью задач, то коммерческая деятельность решает на предприятиях следующие задачи:

* закупка материально-технических ресурсов сырья, материалов, оборудования предприятиями и организациями различных отраслей экономики: материально-техническое снабжение, коммерческое приобретение;
* планирование объемов закупки товаров с учетом намечаемого уровня прибыли;
* планирование ассортимента и сбыта продукции на промышленных предприятиях;
* организация сбыта продукции предприятиями-изготовителями (коммерческая продажа);
* поиск и выбор наилучшего партнера в коммерческой деятельности;
* оптовая торговля и коммерческое посредничество по продаже товаров;
* розничная торговля как форма коммерческо-посреднической деятельности.

Можно сказать, что вышеперечисленные направления коммерческой деятельности определяют ее понятие и содержание в широком смысле слова.

Поскольку главным объектом коммерческой деятельности является акт купли- продажи, здесь на первый план выступает расчетная, денежная и связанная с ней правовая сторона деятельности менеджера предприятия:

* определение цены товара, обеспечивающей максимальную прибыль;
* заключение и реализация договоров и контрактов;
* работа с поставщиками товаров;
* организация закупок и продаж товаров;
* организация товародвижения;
* расчеты коммерческого риска;
* работа с банками;
* осуществление таможенных операций и др.

Во всех случаях - ведение необходимых коммерческих расчетов.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что коммерческая деятельность - это деятельность по обеспечению купли- продажи товаров, сопровождающаяся проведением соответствующих расчетов, с целью извлечения максимально возможной прибыли в условиях существующих правовых норм.

Экономический механизм промышленных предприятий имеет определенную специфику коммерческой деятельности. Специфика в области коммерческой деятельности заключается в том, что она содержит следующие основные элементы: материально-техническое обеспечение и сбыт готовой продукции.

Осуществление производственного бизнеса, то есть процесс производства продукции производственно-технического назначения и товаров потребительского назначения требует использования ряда факторов предпринимательской деятельности (труд, предметы труда, средства труда), которые либо имеются в распоряжении предпринимателя, либо приобретаются им путем обмена. Функция производства, являющаяся определяющей для данного вида предпринимательства, завершается выпуском товара.

 Для обеспечения конечной цели предпринимательства, заключающейся в удовлетворении общественных потребностей и реализации собственных материальных интересов (то есть получение прибыли), необходима завершающая бизнес операция – реализация произведенной продукции. Более эффективно можно осуществлять продвижение товаров благодаря правильной организации коммерческой деятельности. Если цель (получение прибыли) стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующими как единое целое, совершенно ясно, что менеджменту предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект - как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов такого сложного механизма как бизнеса. Именно поэтому необходимо рассмотреть вопрос организации коммерческой деятельности на предприятии.

Организация коммерческой деятельности на предприятии

В условиях централизованного планирования производства и распределения продукции, когда товарно-денежные отношения в России играли формальную роль, коммерческие службы предприятия имели второстепенное значение. При переходе к рыночным отношениям значение этих служб резко возросло. Формирование организационной структуры коммерческих служб предприятия должно включать два аспекта:

* определение места в структуре управления предприятием – установление соподчиненности и функций;
* распределение функций между отдельными группами и работниками.

К коммерческим службам промышленного предприятия относятся:

* служба материально-технического обеспечения;
* служба сбыта;
* служба маркетинга.

На построение организационной структуры коммерческих служб оказывает влияние ряд факторов, которые группируются по следующим направления:

* технические,
* экономические,
* организации производства.

Технические факторы определяют влияние техники, технологии и отраслевой структуры, назначение и количество выпускаемой продукции и потребляемых материально-технических ресурсов. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции происходит под воздействием НТП и состояния рыночной конъюнктуры. Увеличение номенклатуры выпускаемой продукции приводит к росту числа потребителей. Техническими факторами также являются: назначение и сложность изготовляемой продукции, оснащенность транспортно-складского хозяйства.

К экономическим факторам, оказывающим влияние на организационную структуру коммерческих служб предприятия, относятся:

* уровень спроса на выпускаемую продукцию,
* объем производства,
* формы расчетов за поставляемую продукцию и закупаемые материально-технические ресурсы,
* доля мелких отправок и нетранзитных партий отгрузки,
* доля поставок на экспорт.
* Факторы организации производства:
* тип производства (индивидуальное, мелкосерийное, серийное, крупносерийное, массовое),
* уровень специализации,
* территориальное размещение производства и складов.

Централизация закупок материальных ресурсов обусловила необходимость создания самостоятельных служб материально-технического обеспечения, которые создают основу для рационального планирования закупок и получения экономии на транспортных перевозках и сокращении материальных запасов.

Обеспечение производства сырьем, материалами, комплектующими изделиями и всевозможными полуфабрикатами связано с выполнением таких функций, как оптовые закупки, транспортировка, складская переработка, хранение материальных ресурсов и другое. Эти функции планируются, контролируются, регулируются и осуществляются специализированными службами (отделы МТС, МТО) в координации с другими коммерческими службами предприятия.

В условиях рыночных отношений потребности в материально-технических ресурсах служба снабжения должна определять на основе заказов производственных подразделений, выступающих в роли потребителей. В отношении потребительского рынка отдел снабжения отвечает за увеличение запасов материалов до приемлемого уровня, приобретение материалов по возможно более низкой цене. Последнее достигается с помощью сравнения цен конкурирующих поставщиков; обеспечения качества закупаемых материалов; заказа, получения и оплаты всех товаров и оборудования, используемых компанией и др.

В основе формирования службы МТО и ее структуры лежат три основные принципа: функциональный; материальный (продуктовый); матричный (комбинированный).

Для функциональной схемы организации службы МТО характерно выделение отделов в зависимости от выполняемых функций: планирования потребностей в материально-технических ресурсах, оперативно-заготовительной работы, складирование и др.

Для второй схемы организационного построения характерно то, что в отделах снабжения созданы материальные группы, выполняющие все функции в пределах закрепленной за ними номенклатуры материалов

Комбинированный принцип организационной структуры службы МТО предполагает объединение первой и второй структур. Этот принцип наиболее распространен.

Снабженческая политика предприятия должна строиться в направлении улучшения структуры потребляемых материальных ресурсов, использования новых и эффективных каналов товаропроводящей сети при закупке продукции, а также повышении конкурентоспособности предприятия.

Предприятия, создавшие у себя хорошо отлаженный снабженческий аппарат, обладают большим конкурентным преимуществом, поскольку деятельность службы МТО направлена на планомерное, комплексное и ритмичное обеспечение производственных объединений, предприятий, цехов, участков, а также рабочих мест необходимыми видами материальных ресурсов, соответствующих требованиям нормативно-технических документов в интересах ритмичной и эффективной работы предприятия. Однако, даже самый лучший аппарат снабжения предприятия не дает требуемого эффекта, если не будет обеспечен менеджментом надлежащего уровня. В связи с этим, следует отметить, что от эффективности деятельности структурных подразделений, отвечающих за материально-техническое обеспечение, зависит во многом эффективность деятельности всего предприятия.

Таким образом, основной целью деятельности службы МТО -удовлетворение потребностей предприятия в материальных ресурсах с максимально возможной экономической эффективностью. Служба МТО должна решать поставленные перед ней задачи, учитывая влияние на деятельность предприятия. В общем виде это можно выразить следующим образом:

* Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих изделий – материалы, закупленные раньше намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятия, а опоздание в закупках может сорвать производственную программу или привести к ее изменению;
* Обеспечение точного соответствия между качеством поставок и потребностями в них – избыток или недостаточное количество поставляемых материально-технических ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума.
* Соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий - один из ключевых вопросов МТС предприятий;

Необходимо подчеркнуть, что, несмотря на конкуренцию среди потенциальных поставщиков на внутреннем и мировом рынках, проблема качества материальных ресурсов стоит достаточно остро.Так как качество исходного сырья оказывает прямое воздействие на качество выпускаемой продукции, служба МТО должна обеспечить поставки материальных ресурсов соответствующего качества. В связи с этим, при рассмотрении возможностей поставщика на первое место выдвигаются следующие требования:

* Наличие оборудования для производства продукции необходимого качества;
* Возможность производить испытание качества по заданной программе и с помощью необходимых приборов;
* Контроль и аттестация входящих материалов и сырья;
* Наличие необходимых документов и инструкций, определяющих количество рабочих операций и их контроль;
* Наличие необходимых маршрутных документов, подтверждающих проведение всех необходимых операций по производству и контролю.

Цель коммерческой деятельности - сбыт продукции с получением максимальной прибыли для предприятия. Реализация продукции - источник существования любого предприятия-производителя, ведь только продав товар и получив прибыль, предприятие достигнет конечной цели – затраченный капитал принимает денежную форму. Таким образом, одним из основных элементов коммерческой деятельности промышленного предприятия является сбыт (продажа) изготовленной продукции. Сбытовую деятельность можно определить следующим образом – это персонифицированный, непосредственный и двусторонний процесс осуществления контактов и убеждений с целью достижения конкретных результатов, и главное для продажи продукции на определенном сегменте рынка.

Деятельность сбытового аппарата промышленного предприятия может быть организована следующими основными способами:

* по функциональным обязанностям (рис. 1.1.);
* по типу покупателей (рис. 1.2.);
* по ассортиментному признаку (рис. 1.3.);
* по географическому признаку (рис. 1.4.);
* по типу отрасли (рис. 1.5.);
* комбинированные (рис. 1. 6);

Каждое предприятие в зависимости специфики своей деятельности выбирает ту или иную форму организации службы сбыта. Например для предприятий с неширокой номенклатурой, большим или средним объемом выпускаемой продукции характерна структура службы сбыта по функциональному признаку (рис.1.1.).

Рис. 1.1. Организация службы сбыта по функциям

Рис. 1.2. Организация службы сбыта по типу покупателей

Рис. 1.3. Организация службы сбыта по ассортиментному признаку

Рис. 1.4. Организация службы сбыта по географическому признаку

Рис. 1.5. Организация службы сбыта по типу отрасли

Рис. 1.6. Организация службы сбыта по функциям и товарам (комбинированная система)

Для крупных предприятий с многономенклатурным производством и значительным объемом выпуска продукции имеет место дифференциация функций по сбыту продукции и номенклатуре. Эффективность сбытовой деятельности с точки зрения ее конечных результатов (увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, рост прибыли, снижение издержек и др.) в решающей мере зависит от уровня организации работы коммерческого аппарата фирмы, который в свою очередь во многом определяется профессиональными и личными качествами управляющего по сбыту.

Формирование необходимого уровня запаса материальных ресурсов (для обеспечения бесперебойности производства) и товарной продукции (для обеспечения поставок продукции) вызвало необходимость организации складского хозяйства.

Складское хозяйство, с одной стороны, выступает материально-технической базой обеспечения предприятия необходимыми ресурсами; с другой стороны - обеспечивает отпуск и реализацию готовой продукции в соответствии со спросом потребителей. Элемент коммерческой деятельности - складирование - выполняет следующие функциональные элементы:

* рационализация тары и унификация грузовых единиц для применяемых средств перемещения грузов;
* оптимизация уровня запасов;
* оптимизация процедуры обработки заказов клиентов на поставку продукции со складов;
* выбор наивыгоднейших маршрутов перемещения грузов на складских объектах хозяйствующего субъекта;
* реализация эффективной системы сервисного обслужи­вания клиентов при отпуске им продукции в производственное потребление или в дальнейший хозяйственный оборот и др.

В отечественной практике длительное время доминировал подход к управлению предприятием, основанный на чрезмерной типизации и регламентации организационных структур. Это приводит к неумению предприятий приспосабливаться к изменяющимся условиям. Практика рыночной деятельности показывает, что организационные структуры управления должны формироваться как ответ на изменяющиеся условия. Рыночная деятельность требует большой оперативности и гибкости со стороны всех служб предприятия. Однако стандартные подходы к формированию организационных структур предприятия могут порождать конфликты между службами и подразделениями. К примеру, производство стремится увеличить объем выпуска продукции, финансовые - сократить издержки, сбыт – реализовывать только востребованную продукцию. В современных условиях решающая задача объединить предприятие и рынок возлагается на маркетинг.. Маркетинг на предприятии охватывает вопросы, связанные с изучением рынка, планированием ассортимента, распределением готовой продукции, стимулированием сбыта.

В условиях изменения форм и методов организации хозяйственной деятельности снабженческо-сбытовая политика предприятия как неотъемлемая часть органически единого комплекса деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей покупателя предприятия.

Подчиненное таким целям производств, его снабжение материально-техническими ресурсами и сбыт продукции являются составными частями единой маркетинговой политики предприятия.

Приобретение (снабжение) является вопросом выбора (по цене, качеству, условиям оплаты, доставки и другим факторам) путного товара, предлагаемого во многих случаях достаточно широким кругом продавцов.

Продажа (сбыт) производимой предприятием продукции происходит в условиях жесткой конкуренции продавцов, и для достижения успеха от предприятия требуется преодоление многих проблем, связанных со сбытом своей продукции, решение которых зависит от выбора сектора и сегментов рынка, ассортимента производимой продукции, выбора регионов продаж, а также эффективности организации и технологические производства. В связи с этим, эффективная снабженческо-сбытовая политика предприятия проводится на основе маркетинга, то есть закупка материальных ресурсов, также как и сбыт готовой продукции, должна базироваться на маркетинговых исследованиях.

Переход промышленных предприятий к организации производственно-сбытовой деятельности на принципах маркетинга должен сопровождаться изменениями организационной структуры управления, характера работы, стиля мышления хозяйственного руководства. Ряд промышленных предприятий организовали самостоятельные отделы маркетинга, которые изучают товарный рынок, занимаются рекламой, сервисным обслуживанием покупателей и сбытом.

Структура и функции службы маркетинга зависят от: величины предприятия; номенклатуры продукции; количества рынков, на которых действует предприятие.

 Существуют разные количества построения структур данной службы. При всем многообразии принципиальными являются два момента:

* подчиненность службы;
* взаимодействие сбыта и оптимальных функций маркетинга.

 Западные корпорации используют, как правило, две модели организационных структур с позиций взаимодействия сбыта и маркетинга:

а) сбыт является частью службы маркетинга;

б) имеется две самостоятельные службы под единым началом и схемой взаимодействия.

К настоящему времени сложилось несколько форм организации управления маркетингом. Среди них наибольшее распространение и внедрение в практику фирм, получили функциональная, товарная, ориентированная на потребителей (рынок) и региональная форма. Чаще всего реальная организация маркетинговой деятельности осуществляется по функциям и товарам (рис.1.7. и рис. 1.8.).

Рис. 1.7. Организационная структура отдела маркетинга по функциям

Рис. 1.8. Организационная структура отдела маркетинга по товарам

Функциональная ориентация характеризуется производством и реализацией одного товара или ограниченного типа однородных товаров, через одинаковые каналы распределения. При этой форме организации управления однородные виды деятельности сгруппированы в функциональные подразделения или отделы, которые подчиняются управляющему маркетингом.

Подобная организационная структура управления позволяет фирме избегать дублирования операций отдельными службами. Функциональный принцип управления наиболее успешно применяют средние фирмы.

На небольших фирмах функции отдела маркетинга, как правило, ограничивается рекламой и сбытом, на крупных используют все функции маркетинга. Крупные фирмы придерживаются товарной ориентации.

С точки зрения распределения полномочий, обязанностей организации коммерческих служб предприятия можно классифицировать по таким типам построения управления:

* с линейной организацией управления;
* с линейным и функциональным управлением;
* с матричной системой управления;

При линейной организации управления коммерческих служб все полномочия - прямые (линейные) - идут от высшего звена управления к низшему (см. рис.1.1.- 1.8.). Наиболее распространенный подход к организационному построению коммерческих служб предприятия -линейно- функциональный (см. рис. 1.1., 1.7.). В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.

Матричная система построения коммерческих служб характерна для комбинированных систем (см. рис. 1.6. - 1.8.), предполагает распределение полномочий для объединения в группы специалистов с целью работы над группой товаров, рынком и т.п.

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что выбор структуры коммерческих служб определяется размером предприятия, спецификой выпускаемой продукции, рынком, на котором действует предприятие, характером сбытовой деятельности, кадровыми возможностями.

Деятельность коммерческих служб предприятий во многом определяется "веянием" нового времени. Коммерческая деятельность в современных условиях строится на принципе полного равноправия деловых партнеров, хозяйственной самостоятельности поставщиков и покупателей, строгой материальной и финансовой ответственности сторон за выполнение принятых обязательств.

Поэтому современные тенденции в работе коммерческих служб становятся столь актуальными именно сейчас.

1.3. Современные тенденции в работе коммерческих служб предприятий

На деятельность коммерческих служб предприятий в настоящее время оказывают влияние, по крайней мере, несколько значимых факторов: экономический, организационно- экономический, информационный, технический и специфический (для российских условий), связанный с формированием хозяйственных процессов.

Сейчас коммерческие службы ставят во главу угла поиск возможностей сокращения про­изводственных затрат и издержек обращения ради собственной прибыли и связанные с ней интересы потребителя, оказание ему комплекса услуг. Таким образом, в условиях развития рыночных отношений экономический принцип "расчет ==> выгода => потребитель" находится в центре внима­ния коммерческих служб предприятия.

Организационно-экономический фактор. Наряду с дроблением струк­тур, автономизацией новых образований, децентрализацией управления они сопровождаются развитием ассоциативных начал в хозяйственной деятельности. При смешанной форме собственности все более устойчи­вое положение приобретают интеграционные формы управления и тяга к координации, которые в особенности характерны для современных процессов взаимодействия предприятий-изготовителей, потребителей, посредников, складов и транспорта.

Особенно актуально развитие информационных связей, которые яв­ляются причиной и следствием рыночных отношений, взаимообусловливают друг друга. В настоящее время коммерческие службы для выполнения своих функций нуждаются в бесперебойной системе информационных связей между поставщиками и потребителями продукции, постоянном накоплении информации о предложениях и запросах других субъектов рынка, о формируемых на собственных складах запасах ресурсов и продукции, оперативной информации подразделений предприятий, связанных с коммерческими службами. Компьютеризация коммерческой деятельности способствует развитию хозяйственной инициативы и предприимчивости, содействует взаимодействию всех субъектов коммерческой работы в реальном режиме времени.

Технический фактор проявляется в том, что коммерческие службы развиваются на основе современных технических достижений в транспортно-складском хо­зяйстве и в сфере управления (при автоматизации и компьютеризации управления), обеспечивающих решающий успех на рынках товаров и услуг. В свою очередь, коммерческая инициатива и товарно-денежные отношения стимулируют внедрение новой техники в процессы товаро­движения, которые в условиях технической модернизации требуют эффективного управления.

Логистизация коммерческой деятельности - специфическая тенденция в работе коммерческих служб предприятий. Внедрение логистических подходов в управлении товародвижением приобрело большую актуальность на современном этап развития российской экономики. Это связано с интенсификацией и расширением товарно-денежных отношений, с динамичным увеличение горизонтальных хозяйственных связей между предприятиями и организациями сопряженных отраслей, в том числе производственной инфрастуктуры. Возросли возможности для улучшения их взаимодействия а основе расширения хозяйственной самостоятельности и инициативы посреднических структур и транспортных предприятий, совершенствова­ния их договорных отношений и взаимного экономического стимулирования.

Кроме того, следуя логистическим подходам и развивая горизонталь­ные хозяйственные связи, предприятия конкурируют друг с другом в процессе обслуживания заказчиков, в повышении качества поставки и доставки продукции с наименьшими затратами. Методы логистики выступают надежным инструментом для повышения конкурентоспособ­ности на товарных рынках

 Трансформация функций и организационных структур коммерческой деятельности в условиях развития рыночных отношений в полной мере распространяется на функции и структуры, обеспечивающие организа­цию товародвижения, включает их модификацию в сферах государ­ственного управления хозяйственной деятельностью.

Значение влияния органов государственного управления на коммерческую деятельность промышленных предприятий возрастает. Оно приобретает особую актуальность в связи с новой ориентацией экономической политики на подъем производства. Можно выделить следующие направления государственной поддержки коммерческой деятельности:

* Надежное и своевременное обеспечение предприятий производственно- коммерческой информацией;
* Организация поставок продукции для государственных нужд;
* Воздействие на улучшение системы обслуживания предприятий посредническими структурами: экономическое воздействие на сокращение цен обслуживания и поддержку интеграционных тенденций товарного рынка;
* Кадровое обеспечение коммерческой деятельности.

В результате утраты многими предприятиями собственных оборотных средств, сокращения производства, оттока свободных денежных средств из сферы реального производства и нарушения нормального платежно- расчетного механизма в российской экономике, сформировалась следующая характерная особенность коммерческой деятельности предприятий - движение материальных потоков не всегда сопровождается встречным движением денежных средств в безналичном обороте.

Недостаток реальных денег привел к нарушением финансово - платежной дисциплине субъектами экономической деятельности. Кроме того, широкое распространение получили бартерные операции, которые в ряде случаев приобретают многоступенчатый характер и имеют место во всех отраслях промышленности.

 Особенностью коммерческой деятельности предприятий стало усиление роли ценовой политики, так как предприятиям важно определить по какой цене продавать свою продукцию, поскольку в современных условиях ценовой фактор является одним из главных мотивов к покупке для российских потребителей.

Предприятия стремятся меньше работать с посредниками, так как посреднические фирмы продают товары с высокой наценкой. Поэтому общей тенденцией стал отказ российских предприятий от услуг посредников. Этот факт показывает, что интересы торгового и промышленного секторов российской экономики противоречить друг другу, поскольку перспективы развития рыночной экономики во многом определяются возрастанием многоплановой и ведущей роли в организации товародвижения оптово-торговых посредников. Анализ состояния их функционирования, тенденций и прогнозных оценок развития свидетельствует о том, что ожидается увеличение объемов и видов оказываемых ими услуг (в том числе логистических).

Кроме внутренних факторов, определяющих специфику деятельности коммерческих служб предприятий, можно выделить и внешние. Так, в макроэкономическом аспекте произошли следующие изменения, тем или иным образом отразившиеся на коммерческой деятельности предприятий:

* открытие внутреннего рынка РФ - создало условия для конкурентной борьбы импортных и отечественных товаров за потребителя, в которой многие российские товары уступили зарубежным;
* предприятия отраслей обрабатывающей промышленности не смогли расширить рынки сбыта за счет экспорта вследствие низкого качества продукции и высоких затрат на производство, по сравнению с мировым уровнем;
* резкое расслоение населения по уровню дохода - что привело к сокращение платежеспособного спроса и оказало негативное воздействие на сбыт отечественной продукции;
* снижение экспортных возможностей предприятий за счет значительного роста цен на энергоносители и ростом транспортных тарифов.

На методы ведения коммерческой деятельности в известном плане влияют общеэкономические факторы:

* 1. Уровень развития технологий.
	2. Транспортная освоенность региона.
	3. Системы коммуникации.

Из этих факторов наиболее существенными являются транспорт и коммуникации. На всем пути развития коммерческой деятельности в ее основе лежал постулат: владеющий информацией - владеет всем. Оперативная информация о рынке и товародвижении часто является определяющей итоговые результаты деятельности.

В настоящее время промышленные предприятия перешли на общепринятые в мировой практике принципы управления. В частности, ряд предприятий строит свою работу на сочетании своих интересов с интересами рынка, ориентируется при выработке решений на потребности рынка, достигает своих целей посредством удовлетворения его требований. Другими словами, коммерческая деятельность предприятий строится на концепции маркетинга. Концепция маркетинга – это "угол зрения" на рынок, систему управления компанией, на ее стратегию, согласно которому все виды предпринимательской деятельности существуют для удовлетворения нужд потребителя. Маркетинг – это создание того, что мы можем продать, а не сбыт того, что мы можем изготовить.

Маркетинговая концепция построения коммерческой деятельности своего рода компас и лоцман, которые позволяют «опытному капитану» вести корабль бизнеса к намеченной целит (получение максимальной прибыли) наиболее безопасным путем.

Исходя из этого, коммерческие функции представляют собой замкнутую петлю. Они начинаются с потребителей и кончаются ими. Они включают планирование, администратирование и контроль за следующими основными функциями:

1. Определение потребностей людей в области определенной продукции;
2. Определение возможностей фирмы удовлетворить эти потребности с учетом политики самой фирмы;
3. Планирование производства определенной продукции для удовлетворения этих потребностей с учетом экономически возможного производства;
4. Вызов у потребителей ассоциации их потребностей с производимой продукцией;
5. Сбыт продукции с разумной прибылью.

Каждая из этих взаимосвязанных операций играет важную роль в достижении главной цели фирмы. Это делает необходимость, чтобы политика, положенная в основу этих операций, определялась менеджментом предприятия с постоянным учетом общей политики и целей фирмы.

Практика рыночной деятельности предприятий показывает, что структуры управления должны формироваться как ответ на изменяющиеся условия. Рыночная ситуация требует большой оперативности и гибкого реагирования со стороны всех служб предприятия. Важно быть в постоянной готовности вносить изменения в коммерческую деятельность, изменять ее в зависимости от ситуации, политики, конкурентов и т.п. Вместе с тем такие «маневры» нередко порождают конфликты между производственными структурами. Так, производственная служба стремится к массовому производству, постоянной продукции; финансовые службы - к снижению издержек и постоянству бюджетов и т.п. Именно функция маркетинга самым тесным образом связана и взаимодействует с производственной, коммерческой, финансовой, юридической и другими функциями предприятия.

2. Анализ состояния коммерческой деятельности предприятия

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия как субъекта коммерческой деятельности

Объектом исследования данной работы является коммерческая деятельность сельскохозяйственного предприятия "Краснореченское".

Полное официальное наименование предприятия: Сельскохозяйственное открытое акционерное общество "Краснореченское" (далее по тексту - СХОАО "Краснореченское").

СХ ОАО "Краснореченское" является правопреемником Ассоциации крестьянских хозяйств "Краснореченская", зарегистрировано Администрацией Хабаровского района Хабаровского края в 1996 году.

Предприятие действует на основании Устава, внутренних документов, в соответствии с ГК РФ, принятым Госдумой РФ 21.10.94 г., ФЗ "Об акционерных обществах" и иными нормативными документами.

Целью создания и деятельности СХОАО "Краснореченское" является получение прибыли в интересах акционеров.

Для выполнения своей цели Общество осуществляет различные виды деятельности в сфере производства, оказания услуг, торговли.

Предметом деятельности Общества является:

* Сельскохозяйственное производство продукции растениеводства, земледелия, животноводство;
* Выращивание, заготовка и переработка кормов;
* Производство и переработка сельскохозяйственной продукции;
* Оптовая и розничная торговля сельскохозяйственной продукцией, продуктами питания;
* Организация оптовой, розничной, комиссионной торговли товарами народного потребления, продукцией производственно- технического назначения;
* Внешнеэкономическая деятельность;
* Другая деятельность, в соответствии с Уставом предприятия.

СХОАО "Краснореченское" имеет право создавать представительства и филиалы, которые действуют на основании Положения. Общество имеет филиал "Альтернатива", расположенный в г. Хабаровске. Филиал является обособленным подразделением СХОАО "Краснореченское", расположен вне места его нахождения и осуществляет его функции в части, определенной Положением о филиале.

Организационная структура предприятия предоставлена на рис. 2.1. Для анализа эффективности организационной структуры управления предприятия необходимо дать краткую характеристику всем составляющим его подразделениям. Высшим органом управления СХОАО "Краснореченское" является Общее собрание, к исключительной компетенции которого относятся следующие вопросы:

* изменение устава, внесение изменений в учредительные документы;
* реорганизация Общества; ликвидация Общества;
* изменение уставного капитала Общества;
* решение иных вопросов, в соответствии с Уставом;

Совет директоров СХОАО "Краснореченское" осуществляет общее руководство деятельностью Общества, и решает следующие вопросы:

* определение приоритетных направлений деятельности предприятия;
* создание филиалов и открытие представительств Общества;
* утверждение внутренних документов Общества и иные вопросы.

Единоличным исполнительным органом Общества является генеральный директор, который осуществляет те

Рис. 2.1. Организационная структура управления СХ ОАО "Краснореченское"

Рис. 2.2. Организационная структура управления филиала СХ ОАО "Краснореченское" - "Альтернатива"

Действуя от имени Общества, в пределах своей компетенции генеральный директор:

* осуществляет оперативное руководство производственно- хозяйственной деятельностью предприятия;
* обеспечивает выполнение решений высшего органа управления Общества;
* решает все вопросы деятельности, в том числе без доверенности действует от имени Общества, несет персональную ответственность за обеспечение и учет документов по личному составу, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции собрания участников.

В организационной структуре СХОАО "Краснореченское" выделяются подразделения, выполняющие определенный круг функций. Каждое подразделение (финансово- экономический сектор, производственный сектор, технический сектор, сектор сбыта) выделено и в организационном плане, обладает в некоторой мере административно-хозяйственной самостоятельностью, то есть имеет право принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции, определенной для каждого подразделения генеральным директором.

Все подразделения делятся на осуществляющие непосредственно свою деятельность отделы, ради которой они создаются. Все эти отделы выполнения функции основного производства, управления, обслуживания, сбыта и т. п.

Организация процессов управления СХОАО "Краснореченское" построена на сочетании принципов линейно- функционального построения управленческих структур. Линейная структура управления СХОАО "Краснореченское": нижестоящее звено (отдел, руководитель, работник) полностью подчиняется вышестоящему руководителю.

При генеральном директоре СХОАО "Краснореченское" создан аппарат из его заместителей (руководителей отделов и служб), подготавливающих проекты решений, что требует от генерального директора высокого профессионализма при процессе принятия решения. Однако, генеральный директор во избежание негативных последствий излагает концентрации права принятия решений, делегирует значительную часть полномочий нижестоящим руководителям подразделений предприятия (сохраняя при этом за собой право контроля и оценки качества, принимаемых низшим звеном, управленческих решений, что сохраняет в структуре управления предприятия основные черты линейной структуры).

Функциональная структура управления СХОАО "Краснореченское" выражается в том, что при каждом секторе созданы специализированные, по выполняемым функциям отделы (рис. 2.1.).

Анализируя рис.2.1, можно сказать, что в составе предприятия подразделения разбиваются, в соответствии с выполняемыми функциями, на 4 сектора (финансово- экономический, производственный, технический, сбытовой). Каждый сектор включает в себя ряд отделов, которые распределены по принципу специализации.

Филиал "Альтернатива" по существу выполняет функции коммерческой службы СХ ОАО "Краснореченское". Организационная структура управления филиала "Альтернатива" представлена на рис.2.2.

 Как видно из рис.2.2. руководство филиалом "Альтернатива" осуществляет директор, назначаемый генеральным директором ОАО "Краснореченское". Директор филиала "Альтернатива" действует на основании постоянной доверенности и осуществляет распорядительную и административную деятельность, в том числе:

* представляет интересы и действует от имени филиала;
* формирует производственную программу;
* заключает договора, контракты;
* издает приказы по производственной деятельности филиала;
* по согласованию с ОАО "Краснореченское" утверждает штаты, осуществляет прием и увольнение работников;

Директору непосредственно подчиняются: зам. по производству, зам. по торговле, начальник отдела МТС и главный бухгалтер.

Цеха по переработке сельскохозяйственной продукции находятся на территории совхоза "Краснореченское".

Реализация продукции СХОАО "Краснореченское" - одно из направлений деятельности филиала "Альтернатива". Реализация продукции осуществляется через собственную торговую сеть (5 фирменных магазинов, 25 торговых точек). Заместитель директора по торговле координирует деятельность предприятия по реализации продукции. Специалистами отдела реализации являются товароведы и инженер по реализации и зав. складом товарной продукции.

В соответствии с "Положением", одним из направлений деятельности филиала "Альтернатива" является снабжение всех структурных подразделений СХОАО "Краснореченское" товарно- материальными ценностями производственного назначения.

Функцию обеспечения головного предприятия необходимыми материалами выполняют сотрудники отдела МТС, деятельность которых координируется начальником отдела МТС и директором филиала. Специалистами отдела МТО являются инженер по МТС и зав. складом МТР.

Главный бухгалтер является ответственным за ведением бухгалтерской документации, учета и отчетности. В обязанности главного бухгалтера входит: ведение бухгалтерского учета, составление отчетов, участие в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия с целью выявления внутрифирменных резервов, предоставления необходимой информации руководству для принятия управленческих решений.

 В ходе анализа деятельности коммерческой службы предприятия, функции каждого коммерческого подразделения будут рассмотрены более подробно.

Основные экономические показатели деятельности СХОАО "Краснореченское" представлены в табл.2.1. Результаты хозяйственной деятельности свидетельствуют о том, что компания имеет некоторое улучшение показателей эффективности управления и производственной деятельности.

Таблица 2.1.

Данные для анализа динамики основных экономических показателей деятельности предприятия за 1997- 1999 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Единица измерения | Года |
| 1997 | 1998 | 1999 |
| 1. Выручка от реализации продукции, товаров, услуг | Тыс. руб. | 17386 | 25662 | 34306 |
| 2. Затраты производства и реализации | Тыс. руб. | 23975 | 32217 | 35230 |
| 3. Уровень затрат | % | 137,9 | 125,5 | 102,7 |
| 4. Прибыль от реализации продукции | Тыс. руб. | - 6589 | - 6555 | - 924 |
| 5. Результат от прочей реализации | Тыс. руб. | 1292 | - 360 | 130 |
| 6. Дотация | Тыс. руб. | 6386 | 10610 | 4700 |
| 7. Сальдо внереализационных доходов и расходов  | Тыс. руб. | - 21 | - 35 | - 156 |
| 4. Прибыль балансовая, тыс. руб. | Тыс. руб. | 1068 | 3660 | 3750 |
| 5. Рентабельность (П баланс/ затраты) | % | 4,5 | 11,4 | 10,6 |
| 6. Норма прибыли (Пбаланс/ выручка) | % | 6,1 | 14,3 | 10,9 |
| 7. Среднесписочная численность работников предприятия | Чел. | 660 | 980 | 1061 |
| 8. Выработка на одного работника | Тыс. руб. | 26,3 | 26,2 | 32,3 |
| 9. Фонд оплаты труда | Тыс. руб. | 6468 | 10480 | 16014 |
| 10. Уровень ФОТ (к затратам) | % | 27,0 | 32,5 | 45,5 |
| 11. Активы предприятияв т.ч. внеоборотные; текущие;в т.ч. денежные средства | Тыс. руб. | 2456442238072183712 | 1041787116633012569 | 1274688299944469155 |
| 12. Средства предприятияв т.ч. собственные; заемные, привлеченные; | Тыс. руб. | 24564423353312111 | 1041788403620142 | 12746810197425494 |
| 12. Оборачиваемость капитала | Коэфф. | 0,07 | 0,25 | 0,27 |
| 13. Текущая ликвидность | Коэфф. | 2,62 | 1,92 | 1,94 |
| 14. Коэффициент автономии | % | 95,1 | 80,7 | 79,9 |
| 15. Собственные оборотные средства | Тыс. руб. | 9726 | 12870 | 18975 |
| 16. Коэффициент маневренности | % | 4,2 | 15,3 | 18,6 |

Абсолютное изменение величины выручки в 1999 году составляет 8644,0 тыс. руб. (или 33,7 %). Это было вызвано ростом цен на некоторые виды сельскохозяйственной продукции предприятия. По итогам производственной деятельности предприятие не имеет прибыли, уровень затрат составляет 102,7 % (отчетный период), т.е. финансовый результат от реализации продукции - отрицательный. В тоже время, по итогами года СХОАО "Краснореченское" получило валовой прибыли в размере 3750,0 тыс. руб., что на 2,5 % превышает показатель прошлого года. Фактически, покрытие убытков от финансово- хозяйственной деятельности осуществляется за счет дотаций из местного бюджета. Затраты на производство и реализацию продукции в абсолютном выражении увеличиваются на 3013,0 тыс. руб. (или на 9,4 %), однако их уровень по сравнению с предшествующими периодами снижается, соответственно на 12,4 % - в 1998 г., и 22,8 % - в 1999 г. К тому же темпы роста выручки от реализации (133,7 %) значительно опережают прирост затрат (109,4 %). Такая тенденция изменения уровня совокупных издержек и их абсолютной суммы (в сравнении с изменением объема реализации) расценивается для предприятия положительно.

Численность работников предприятия в 1999 году возросла в абсолютном выражении на 81 чел. (или на 8,3 %) и составила 1061 человек. Увеличение численности работников предприятия произошло за счет привлечения сезонных рабочих. Динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов позволяет сделать следующие выводы. Производительность труда, рассчитанная как отношение объема реализации к среднесписочной численности работников предприятия, в отчетном периоде составляет 32,3 тыс. руб. и имеет тенденцию к росту (по сравнению с прошлым годом увеличение выработки на 6,1 %). Фонд оплаты труда в рассматриваемом периоде также имеет тенденции к росту. Темпы прироста фонда оплаты труда (52,8 %) значительно превышает темпы прироста производительности труда работников (6,1 %). Такая тенденция изменения показателей эффективности использования трудовых ресурсов нежелательна для предприятия.

Общая сумма активов в отчетном году составила 127468,0 тыс. руб., что на 22,4 % превышает показатель прошлого года. Динамика величины активов предприятия в отчетном году - положительная, хотя по сравнению с 1997 г. стоимость имущества снизилась за счет выбытия основных средств на 57,6 % (см. рис.2.3.).

 Анализ состава активов предприятия показал, что за анализируемый период структура имущества СХОАО "Краснореченское" изменилась, в сторону увеличения доли оборотных активов - с 8,8 % (1997 г.) до 34,9 % (1999 г.). Другими словами имущество предприятия стало более мобильным. Увеличение доли оборотных активов в 1999 году было полностью обеспечено ростом заемных (привлеченных) средств.



Рис.2.3. Динамика активов предприятия за 1997-1999 г.

 Приведенные данные показывают, что в абсолютной сумме предприятия расширило свою материально- техническую базу, однако относительное вложение средств в производственный потенциал уменьшилось. На это следует обратить внимание, поскольку такое положение может свидетельствовать о зарождении отрицательной тенденции, которая в перспективе может привести к снижению производственного потенциала.

 На этот вопрос руководству предприятия следует обратить внимание, так как в течении анализируемого периода структура размещения средств не была оптимальной в связи с освоением нового производства, кроме того, обращает на себя внимание достаточно низкий удельный вес денежных средств (1997 г.- 0,01%, 1998 г. - 0,55 %, 1999 г. - 0,12 %).

 Структура капитала показывает, что СХОАО "Краснореченское" находится в пределах финансовой устойчивости и платежеспособности. Коэффициент автономии предприятия достаточно высок - 79,9 %, что свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия. Такая тенденция с точки зрения кредиторов повышает гарантии погашения предприятием своих обязательств, поскольку доля собственных источников предприятия в их общей сумме увеличивается. Это дает возможность поддерживать стабильную структуру источников средств.

Рост коэффициента маневренности с 4,2 % (1997 г.) до 18,6 % (1999 г.) подтверждает сложившуюся ситуацию финансовой устойчивости предприятия и свидетельствует о росте собственных оборотных средств предприятия на 47,4% (или на 6105,0 тыс. руб.).

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном году по сравнению с прошлым годом практически не изменился (вырос на 0,02 пункта). Его значение (1,94) в пределах нормы: 1-2. Все это позволяет охарактеризовать финансовое состояние предприятия как нормальное.

 Значение показателей рентабельности составляет 10,6% (рентабельность затрат) и 10,9 % (норма прибыли). Показатели рентабельности в отчетном периоде снижаются на 0,8 и 3,4 % соответственно по показателям рентабельности затрат и норме прибыли.

 Оборачиваемость капитала предприятия низкая. Значение показателя оборачиваемости капитала в отчетном году составило 0,27 (что на 0,02 пункта выше показателя прошлого года).

 Данные показатели (рентабельность, оборот капитала) относят СХОАО "Краснореченское" к категории предприятий со средней эффективностью финансово-хозяйственной деятельности.

Рассмотренные выше показатели финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности, характеризующие текущее финансовое положения предприятия, отражают различные стороны его производственной, коммерческой, финансовой деятельности.

 Необходимо провести более детальный анализ деятельности коммерческой службы СХОАО "Краснореченское" по основным направлениям деятельности: снабженческой деятельности и реализации сельхозпродукции; установить общие тенденции изменения основных показателей деятельности коммерческой службы предприятия и выявить резервы их улучшения.

**2.2 Анализ деятельности коммерческой службы предприятия**

Множественность определений термина "коммерческая деятельность" требует четкого трактования, в контексте которого будет проводится анализ деятельности коммерческой службы предприятия. В данной работе я исхожу из того, что коммерческая деятельность - это деятельность по обеспечению купли-продажи товарно- материальных ценностей, с целью извлечения максимально возможной прибыли.

 Оценка деятельности коммерческой службы СХОАО "Краснореченское" позволит раскрыть формы и методы коммерческой работы предприятия, их эффективность. Процесс хозяйственной деятельности СХОАО "Краснореченское" сводится к следующему (см. рис.2.4.).

Рис.2.4. Схема процесса хозяйственной деятельности СХОАО "Краснореченское"

 Исходя из данного определения коммерческой деятельности и схемы процесса деятельности предприятия (рис.2.4.), работа коммерческой службы СХОАО "Краснореченское" сводится к следующему: деятельность по закупке товарно- материальных ресурсов (ТМР) для обеспечения производства и реализации товарной продукции, с целью получения максимально возможной прибыли.

На СХОАО "Краснореченское" коммерческой деятельностью непосредственно занят филиал предприятия "Альтернатива", являющийся, по существу, коммерческой службой головного предприятия. Коммерческая служба предприятия включает два отдела: отдел материально-технического снабжения и отдел сбыта. Непосредственным управляющим коммерческой службой является директор филиала "Альтернатива", который подчиняются генеральному директору СХОАО "Краснореченское".

Рис. 2.5. Структура коммерческой службы СХОАО "Краснореченское"

Обеспечение предприятия необходимыми товарно-материальными ресурсами находится в ведении отдела МТС. Деятельность этого отдела рассмотрим на трех уровнях, т.к. служба снабжения одновременно является:

* Элементом, обеспечивающим связи и реализацию целей макрологистической системы, в которую входит СХОАО "Краснореченское";
* Элементом микрологистической системы, т.е. одним из подразделений предприятия, обеспечивающим реализацию его целей;
* Самостоятельной системой, имеющей элементы структуры и самостоятельные цели.

Рассмотрим цели функционирования отдела МТС СХОАО "Краснореченское" на каждом из выделенных уровней.

1.Как элемент макрологистической системы отдел МТС снаб­жения устанавливает хозяйственные связи с поставщика­ми, согласовывая технологические, экономические и методологические вопросы, связанные с поставкой това­ров. Работая в контакте со службами сбыта поставщика и с транспортными организациями, отдел МТС обеспе­чивает "ввязывание" СХОАО "Краснореченское" в макрологистическую систему. Идея логистического подхода снабженческой деятельности - получение дополнительной при­были от согласованности действий всех участников системы.

Это означает, что отдел МТС, работая на собственное предприятие, в то же время преследует цель повышения эффективности функционирования всей макро­логистической системы. Собственное предприятие при та­ком подходе рассматривается как элемент всей макрологи­стической системы: улучшается положение всей систе­мы - улучшается положение предприятия как ее элемен­та.

2. Отдел МТС обеспечивает прохожде­ние товарно- материальных ресурсов в цепи снабжение🡪 производство🡪 сбыт.

В данном случае отдел МТС предприятия осуществляет системную взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками.

3. Эффективность функционирования отдела МТС, возможность реализации целей предприятия, в существенной степени зависит от системной организации самой службы снабжения. Организация функционирования отдела МТС предприятия схематично представлена на рис.2.6.

Рис. 2.6. Схема реализации функций снабжения в процессе работы отдела МТС СХОАО "Краснореченское"

 Отдел МТС предприятия реализует функцию снабжения в двух направлениях:

* Обеспечение производства необходимыми товарно-материальными ресурсами;
* Обеспечение закупок продовольственных товаров для дальнейшей реализации через собственную торговую сеть.

Информация об основных поставщиках предприятия представлена в табл.2.2. Как следует из табл.2.2., основные поставщики СХОАО "Краснореченское" - предприятия различных форм собственности, находятся как в Дальневосточном регионе, так и за его пределами.

Поставка товарно- материальных ресурсов производится в соответствии с заключенными договорами поставки. Договор, регламентирует отношения СХОАО "Краснореченское" (в т.ч. филиала "Альтернатива") и выполняет следующие функции:

* Закрепляет юридические отношения между партнерами;
* Устанавливает порядок и способы выполнения обязательств;
* Предусматривает способы защиты обеспечения обязательств.

Таблица 2.2.

Данные об основных поставщиках СХОАО "Краснореченское"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поставщик | Наименование поставляемых ТМР | Примечание из условий договора |
| ОАО "Завод Дальэнергомаш" | Минеральные удобрения | Предоплата 50 %, в т.ч.:* 25 % - наличный (безналичный) расчет;
* 25 % - взаимозачеты (молочная продукция)
 |
| ФГУП "Омский биокомбинат" | Удобрения, кормовые добавки | Предоплата 50 % - безналичный расчет |
| ЗАО "Дальагрокомплект" | Удобрения, кормовые добавки, семена | Предоплата 50 % - безналичный расчет |
| Ургальский отдел ДЦРС ДВЖД | Бензин , дизельное топливо | Взаимозачеты (молочная и овощная продукция) |
| ОАО "Хабаровскнефтепродукт" | Бензин, дизтопливо | Предоплата 50 % - безналичный расчет |
| ООО "Амур- Регион" | Автошины, комплектующие | Взаимозачеты (мясопродукция) |
| ООО "ВТК" | Автошины, автомасла, строительные материалы | Взаимозачеты (молочная, мясная продукция) |
| ЗАО "Геба" | Спецодежда | Взаимозачеты (молочная продукция) |
| ООО "Спецодежда- ДВ" | Спецодежда | Взаимозачеты (молочная продукция) |
| ООО "Энимал" | Комбикорм | Взаимозачеты (молочная, овощная продукция) |
| ЗАО "Краснодарвитаминстанция" | Кормовые добавки, удобрения | Взаимозачеты (молочная, мясная продукция) |
| ООО "Парма" | Соль | Взаимозачеты (мясопродукция, мед) |
| ООО "Уссури-Восток" | Продукты питания | Взаимозачеты (молочная продукция) |
| ООО "Востокторг" | Продукты питания | Взаимозачеты (молочная продукция) |
| ЗАО "Кондитерский комбинат Спутник" | Кондитерские изделия | Взаимозачеты (молочная продукция) |
| ОАО "МЖК Хабаровский" | Масло-, маргариново-, жировая продукция | Взаимозачеты (молочная продукция) |
| ОАО "Хлебозавод № 8" | Хлебобулочные изделия | Взаимозачеты (молочная, овощная продукция) |

Хозяйственные связи с основными поставщиками - длительные (более 1 года). Кроме того имеют место и краткосрочные хозяйственные связи (до 1 года). При закупке материальных ресурсов СХОАО "Краснореченское" вступает со своими партнерами в расчетные отношения. Эти отношения базируются на обязательствах покупателей оплатить в установленные сроки стоимость полученных материальных ресурсов, а также на право поставщика требовать платеж от покупателя.

Проведенный анализ показывает, что основная форма расчета - взаимозачеты (поставка мясомолочной, овощной продукции), в отчетном периоде доля взаимозачетных операций составляет 80,0 % (рис. 2.7.).

Рис.2.7. Структура формы расчета за поставляемые товарно- материальные ресурсы на СХОАО "Краснореченское" за 1999 г.

Это связано с нарушением нормального платежно- расчетного механизма в российской экономике и подтверждает сложившиеся тенденции коммерческой деятельности предприятий - движение материальных потоков не всегда сопровождается встречным движением денежных средств в безналичном обороте, широкое распространение бартерных операций.

В процессе закупочной деятельности отдел МТС использует различные методы закупки. Выбор метода закупок зависит от сложности конечного продукта, от состава комплектующих изделий, условий поставщика и др. Основными методами закупок являются:

* Оптовые заказы;
* Регулярные заказы мелкими партиями;
* Закупки по мере необходимости.

У каждого метода есть свои недостатки и преимущества, которые отдел МТС учитывает, при планировании МТО, чтобы сберечь время и сократить издержки (табл.2.3.).

Таблица 2.3.

Характеристика основных методов закупки товарно- материальных ресурсов СХОАО "Краснореченское"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Суть метода | Преимущества | Недостатки | Поставляемые ТМР |
| Оптовые закупки:предполагает поставку ТМР большой партией за один раз. | Простота оформления документов, гарантия поставки всей партией, повышенные торговые скидки. | Большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала. | Удобрение, кормовые добавки, комбикорм, соль |
| Регулярные закупки мелкими партиями:покупатель заказывает необходимое количество ресурсов, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода. | Ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений; сокращаются затраты на документирование поставки, поскольку оформляется только заказ на всю поставку. | Вероятность заказа избыточного количества; необходимость оплаты всего количества, определенного в заказе. | Продовольственные товары, бензин, дизтопливо |
| Закупки по мере необходимости:поставка ТМР осуществляется в соответствии с заявкой покупателя | Отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества; ускорение оборота капитала; минимум работы по оформлению документов. | Необходимость связывания с поставщиком перед выполнением каждого заказа | Автошины, автомасла, строительные материалы, спецодежда, комплектующие |

В 1999 г. у различных поставщиков (порядка 70 поставщиков, в т.ч. основные - 20) было закуплено товарно-материальных ресурсов на общую сумму - 73656,8 тыс. руб., что на 11,5 % выше показателя прошлого года. Структура закупок в отчетном периоде существенно не изменилась (рис.2.8.). Наибольший удельный вес в общем объеме закупок занимает (сельхозпродукция: удобрения, корма, кормовые добавки) - 37,5 % (в 1998 г.- 35,0 %); доля закупленных товаров для дальнейшей реализации составляет 27,3 % (что на 2,3 % больше, чем в прошлом году); доля ГСМ в общем объеме

поставок снизилась на 2,4 % и составила 17,6 %.



Рис.2.8. Структура поставок товарно- материальных ресурсов СХОАО "Краснореченское" за 1998- 1999 гг.

Обобщая вышесказанное можно сказать, что функция закупок - штабная функция имеющая своей целью обеспечение производства товарно-материальными ресурсами за счет внешних источников. Данную функцию выполняет отдел материально- технического снабжения СОАО "Краснореченское". Результаты закупок оказывают влияние на всю деятельность предприятия - на качество продукции, методы производства, затраты рабочего времени и прибыли. Анализ закупочной деятельности предприятия показал, что в отчетном году отдел МТС поставил товарно- материальных ресурсов на сумму 73656,8 тыс. руб., в том числе: удобрения, корма и прочая продукция для сельскохозяйственного производства - 2762,3 тыс. руб., горюче-смазочные материалы - 12963,6 тыс. руб.

 Каждое предприятие по-своему организует закупки. Деятельность отдела МТС СХОАО "Краснореченское" строится по традиционной схеме. Получая заявки от производственных подразделений, выступающих в роли потребителей ТМР, отдел МТС определяет потребности в материалах, составляет график размещения заказов, планирует уровень запасов, необходимых для удовлетворения нужд производства. Выбор поставщиков входит в обязанности отдела МТС. Отдел МТС работает с большим количеством поставщиков (более 70 поставщиков), 30 % из которых составляют основные поставщики. Основной критерий выбора поставщиков - ценовой фактор. Среди крупных поставщиков можно отметить следующие предприятия: ОАО "Завод Дальэнергомаш" - 18,5% в общем объеме поставок, ОАО "Хабаровснефтепродукт" - 10,7 %, ООО "Энимал" - 7.6 % и др.

 Проведенный анализ закупочной деятельности СОАО "Краснореченское" свидетельствует, что механизм материально- технического снабжения предприятия достаточно отработан. Однако в организационном плане можно отметить недостатки информационного обеспечения системы регулирования запасами сырья и материалов предприятия. На предприятии в ходе производственного процесса возникают ситуации, когда из-за несвоевременного обеспечения материалами (в частности комплектующими для техники и оборудования) происходят простаивание оборудования и сбои в работе цеха механизации. Такие ситуации требуют принятия адекватных мер и мгновенного реагирования со стороны отдела МТС. В настоящее время решение вопросов в случае обнаружения сбоев в обеспечении товарно-материальными ресурсами решаются на конкретном участке работ, изолированно друг от друга, что в свою очередь порождает новые проблемы. Другими словами, отделу МТС ОАО "Краснореченское" необходима оперативная служба с целью образования целостного информационно-экономического пространста.

 Следующее направление анализа - организация сбытовой деятельности на СХОАО "Краснореченское". Рациональная организация сбыта - является основной прибыльного ведения дела.

СХОАО "Краснореченское", в силу специфики производственного процесса, имеет две сбытовые линии:

1. Реализация сырьевой сельскохозяйственной продукции (зерно, овощи открытого грунта, молоко, мясо);

2. Реализация продукции сельхозпереработки (мясомолочная продукция: готовая и полуфабрикаты);

 В первом случае, СХОАО "Краснореченское" действует на рынке производственных товаров и услуг, выступая продавцом сырьевых товаров. Во втором случае - на рынке потребительских товаров и услуг, в качестве продавца потребительских товаров (рис.2.9.).

Рис.2.9.Схема сбыта продукции СХОАО "Краснореченское"

 Из табл.2.4. видно, что валовой доход СХОАО "Краснореченское" в отчетном году составил 34306,0 тыс. руб. Динамика показателей положительная (см. рис.2.10.). Объем реализации в стоимостном выражении на 8644,0 тыс. руб. (или на 33,7 %) превышает показатель прошлого года. Увеличение объема продаж способствовало росту массы валового дохода предприятия. Выручка от реализации сырьевой продукции головного предприятия увеличилась в 1999 г. на 4364,0 тыс. руб. (или на 58,9 %) по сравнению с прошлым годом.

Таблица 2.4.

Данные об объеме реализации продукции СХОАО "Краснореченское"

за 1997-1999 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1997 г. | 1998 г. | 1999 г. |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| 1. Валовой доход, всего: | 17386,0 | 100,0 | 25662,0 | 100,0 | 34306,0 | 100,0 |
| в т.ч.: 1.1.Филиал "Альтернатива" 1.2. Головное предприятие: | 9470,07916,0 | 54,545,5 | 18250,07412,0 | 71,128,9 | 22530,011776,0 | 65,734,3 |
| в т.ч. * + 1. продукция растениеводства;
		2. продукция животноводства;
 | 2850,05066,0 | 36,064,0 | 2594,04818,0 | 35,065,0 | 4475,07301,0 | 38,062,0 |



Рис.2.10. Динамика объема реализации продукции СХОАО "Краснореченское" за 1997-1999 гг.

 При чем, наибольший удельный вес в объеме продаж занимает продукция животноводства - 65,0 5 - 1998 г., 62,0 % - 1999 г.

Объем реализации продукции сельхозпереработки через филиал "Альтернатива" в отчетном году составил 22530,0 тыс. руб., это на 4280,0 тыс. руб. (23,5 %) превышает показатель прошлого года.

 Анализ данных табл.2.4. показывает, что за анализируемый период в структуре реализации продукции произошли некоторые изменения. Доля реализации филиала "Альтернатива" в общем объеме доминирует (54,5 % - 1997 г., 71,1 % - 1998 г., 65,7 % - 1999 г.), хотя наблюдается ее снижение по сравнению с прошлым годом на 5,4 %. Соответственно, на 5,4 % увеличивается удельный вес реализации сырьевой сельхозпродукции.

 Координация деятельности по реализации сырьевой сельхозпродукции осуществляется на уровне генерального директора СХОАО "Краснореченское" (см. рис.2.9.). Поскольку цель работы - анализ деятельности коммерческой службы СХОАО "Краснореченское", проанализируем организацию сбыта продукции сельхозпереработки.

 Коммерческая деятельность по сбыту товарной продукции СХОАО "Краснореченское" - функция отдела сбыта филиала "Альтернатива". Организация отдела сбыта следует линейно- штабному принципу (рис.2.11.).

 Рис.2.11.Организационная структура управления отдела сбыта филиала СХОАО "Краснореченское" - "Альтернатива"

 Руководство отделом сбыта осуществляет зам. директора по торговле, который подчиняется директору филиала. Отдела сбыта разделен организационно на самостоятельные структурные единицы: зам. директора по торговле, инженер по реализации и т.д., каждая из которых выполняет определенные функции (рис.2.11.).

Заместитель директора по торговле координирует деятельность филиала по реализации продукции. Задача зам. директора по торговле заключается в координации прямых действий работников отдела. Он разрабатывает планы по сбыту продукции, ставит задачи в соответствии с основными целями СХОАО "Краснореченское".

Товароведы определяют требования к товарам, их соответствие стандартам, ТУ, договорным обязательствам, организуют проведение лабораторных анализов. Товароведы принимают участие в составлении планов товарооборота и товарного обеспечения, участвуют в ярмарках по оптовой продаже товаров, составляют заявки, заказы, договора на поставку продукции.

Зав. складом организует работу склада товарной продукции: приемку товаров по качеству и количеству, хранение товаров на складе, отпуск товаров со склада.

За розничную торговлю отвечает непосредственно инженер по реализации. Продукция СХОАО "Краснореченское" реализуется через 5 фирменных магазинов и 25 - торговых точек по районам г. Хабаровска (рынок Южный, "Красная речка", "Большая", "Северный" и др.).

Деятельность отдела сбыта характеризуется следующими основными показателями: объем и структура товарооборота. Ассортимент реализуемой продукции филиала "Альтернатива" представлен следующими товарными группами: молоко и молочные продукты; колбасные изделия; овощная продукция; кондитерские изделия и прочая продукция (см. табл.2.5.). Каждая товарная группа представлена определенным набором товаров.

Мясомолочная продукция является продукцией переработки сельскохозяйственного сырья СХОАО "Краснореченское". Для поддержания ассортимента в фирменных магазинах филиала "Альтернатива" отделом сбыта заключаются договора на поставку продуктов питания (кондитерские изделия, хлебобулочные и пр.) с производственными и торговыми предприятиями г. Хабаровска (ООО "Востокторг", "МЖК" и др.).

Анализируя табл. 2.5., можно сделать следующие выводы: общий итог выручки за отчетный период (1999 г.) составил 22530,0 тыс. руб., из них объем реализации молока и молочной продукции - 8899,4 тыс. руб., объем реализация колбасных изделий составляет 6871,7 тыс. руб., овощи - 3942,8 тыс. руб.

Таблица 2.5.

Данные для анализа объема и структуры реализуемой продукции филиала "Альтернатива" за 1997 - 1999 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование ассортиментной группы | 1997 г. | 1998 г. | 1999 г. |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| 1. Молоко и молочные продукты, всего

В том числе:* Молоко цельное
* Творог
* Варенец
* Масло сливочное
* Сметана
* Сыр твердый
 | 3579,7994,4691,3322,0615,6710,3246,2 | 37,810,57,33,46,57,52,6 | 7044,51952,81368,8748,31149,81551,3273,5 | 38,610,77,54,16,38,51,5 | 8899,42410,71644,7901,21239,22140,4563,3 | 39,510,77,34,05,59,52,5 |
| Колбасные изделия, всегоВ том числе:* Колбаса вареная
* Колбаса копченая
* Колбаса полукопченая
* Колбаса сырокопченая
 | 2680,0947,0805,0501,9426,1 | 28,310,08,55,34,5 | 5292,51733,81578,81058,5912,5 | 29,09,58,75,85,0 | 6871,72185,42027,71464,51194,0 | 30,59,79,06,55,3 |
| 3. Овощная продукция | 1733,0 | 18,3 | 3285,0 | 18,0 | 3942,8 | 17,5 |
| 4. Кондитерские изделия | 899,7 | 9,5 | 1825,0 | 10,0 | 1892,5 | 8,4 |
| 5. Прочая продукция | 577,6 | 6,1 | 803,0 | 4,4 | 923,7 | 4,1 |
| Итого | 9470,0 | 100,0 | 18250,0 | 100,0 | 22530,0 | 100,0 |

За анализируемый период существенных структурных изменений в объеме продаж не произошло (рис.2.12.).

Наибольший удельный вес в общем объеме продаж занимает группа молочных товаров - 38,6 % -1998 г., 39,5 % - 1999 г. На долю колбасных изделий соответственно приходится - 29,0 % - 1998 г.; 30,5 % - 1999 г. Объем реализации овощей за анализируемый период составляет 18,0 %.

В рамках основных товарных групп наибольший удельный вес занимают следующие виды продукции (по отчетному году):

* Молоко и молочные продукты - молоко цельное (10,7 %), сметана (9,5 %);
* Колбасные изделия - колбаса вареная (9,7 %), колбаса копченая (9,0 %).



Рис. 2.12. Структура реализации продукции филиала "Альтернатива" за 1998 - 1999 гг.

Следует отметить, что отдел сбыта предприятия ежегодно составляет план реализации продукции по ассортименту. Плановые задания устанавливаются исходя из годового объема выпуска каждого вида продукции и с учетом результатов прошлого года. Для анализа выполнения плана реализации по ассортименту используем данные табл. 2.6.

Таблица 2.6.

Данные для оценки выполнения плана реализации продукции по ассортименту, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукция | План | Отчетный год (1999) | В пределах плана | Сверх плана | Менее плана | Темп роста, % |
| 1. Молочная продукция | 9100,5 | 8999,4 | 8999,4 |  | -101,1 | 98,9 |
| 2. Колбасные изделия | 6530,0 | 6871,7 | 6530,0 | 341,7 |  | 105,2 |
| 3. Овощная продукция | 3510,0 | 3942,8 | 3510,0 | 432,8 |  | 112,0 |
| 4. Кондитерские изделия | 1800,5 | 1892,5 | 1800,5 | 92 |  | 105,1 |
| 5. Прочая продукция | 841,0 | 923,7 | 841,0 | 82,7 |  | 109,8 |
| Итого | 20100,0 | 22530,0 | 21680,9 | 2430 | - 101,1 | 112,1 |

Данные табл. 2.6. показывают, что в отчетном периоде предприятие выполнило план по реализации товаров на 112,1 %, если принять за плановый объем продаж товарооборот прошлого года. План по ассортименту также перевыполнен и составил по способу среднего процента 107,9 % (21680,9 / 20100,0\* 100 %).

Количественную оценку ассортиментных сдвигов можно получить, рассчитав коэффициент ассортиментных сдвигов (К ас. сд.):

 К ас. сд. = (%V - %А) + (100 - %А), (2.1.)

где: % V - процент выполнения плана по объему;

 % А – средний процент выполнения плана по ассортименту.

Используя формулу (2.1.), определяем:

К ас. сд. = (112,1 – 107,9) + (100 – 107,9) = - 3,7

Значение коэффициента ассортиментных сдвигов характеризует удельный вес товара реализованных с отступлением от плановых заданий. Таким образом коэффициент свидетельствует об относительном стабильном уровне реализации товаров, а отрицательное значение коэффициента - о перевыполнении плана в рамках ассортиментного перечня.

Отдел сбыта СХОАО "Краснореченское" работает со следующими категориями покупателей (см. табл. 2.7.):

* предприятия и организации, приобретающие продукцию для конечного потребления: общеобразовательные учреждения, учреждения здравоохранения, производственные предприятия и др.
* малые предприятия, частные предприниматели - приобретают продукцию для дальнейшей реализации;
* частные лица - приобретают продукции для личного потребления.

Наибольшая доля продаж приходится на первую категорию покупателей, при чем за анализируемый период наблюдается динамика ее роста: 56,0 % - 1997 г., 57,5 % - 1998 г., 58,3 % - 1999 г. В рамках данной группы потребителей наибольший объем продаж приходится на производственные предприятия, приобретающие продукцию СХОАО "Краснореченское" для обеспечения собственных структур общественного питания (столовые). Так в отчетном периоде доля производственных предприятий в общем объеме продаж покупателям первой категории составила 18,0 %. Также достаточно крупной группой потребителей являются образовательные учреждения (детские сады, школы и т.п.). Так с отчетном периоде доля продаж детским садам составила 17,0 %.

Таблица 2.7.

Данные о структуре реализации продукции по категориям потребителей

|  |  |
| --- | --- |
| Покупатели, цель покупки | Структура продаж, % |
| 1997 г. | 1998 г. | 1999 г. |
| 1. Предприятия, организации - для конечного потребления:в. т.ч.:- Детские сады г. Хабаровска (Индустриальный, Центральный, Железнодорожный, Хабаровский районы);- Отдел образования Хабаровского района;- Детские дома, дома- интернаты, летние оздоровительные центры, санаторий "Уссури" и т.п.;- производственные предприятия: ООО "Амуркабель", ООО "Химопторг", АО "Дальхимфарм", ОАО "Тайга" и др.- другие (МП "Школьник", г. Амурск, реабилитационный центр г. Чегдомын и др.) | 56,015,33,213,419,34,8 | 57,518,13,014,518,73,2 | 58,317,03,314,018,06,0 |
| 2. Торговые предприятия, ЧП - для дальнейшей реализации; | 8,5 | 7,0 | 5,0 |
| 3. Розничные покупатели (население) | 34,6 | 35,5 | 36,7 |

Следует отметить, что в 1999 г. доля основных групп потребителей из числа предприятий и организаций снижается на 1,1 % (детские сады) и 0,7 % (предприятия - производители). Соответственно на 2,8 % увеличилась доля продукции, поставляемой другим потребителям - с 3,2 % до 6,0 %.

Доля реализации розничным покупателям через фирменные магазины, торговые точки в отчетном году составила - 36,7 %, и также наблюдается положительная динамика роста (1997 г. - 34,6 %, 1998 г. - 35,5 %).

В качестве потребителей товаров, предлагаемых в фирменных магазинах и торговых точках предприятия, выступает население г. Хабаровска и близлежащих населенных пунктов, осуществляющее закупки для личного потребления. Потребительский сегмент следует определить следующим образом: покупатели всех возрастов, различного пола, традиционных вкусов, со средним уровнем семейного дохода.

Наиболее потребляемая группа товаров по основным категориям потребителей - молоко, молочная продукция.

Важным моментом в анализе сбыта продукции является изучение его географии. Так в 1997 – 1999 гг. отдел сбыта СХОАО "Краснореченское" осуществляло поставки продукции в различные регионы Хабаровского края (рис.2.13.).

Рис. 2.14. Схема территориального расположения покупателей СХОАО "Краснореченское"

За анализируемый период наибольший удельный вес среди потребителей продукции предприятия (по региональному признаку) является Хабаровск.

Рис.2.14. Структура регионального распределения сбыта продаж предприятия СХОАО "Краснореченское"

На его долю приходится 57,0 % общего объема продаж предприятия (рис.2.14.). Хотя продукция СХОАО "Краснореченское" реализуется потребителям других районов, их доля - незначительная (Чегдомын - 3,0 %, Амурск - 2,8 %, Корфовский - 2,0 % и т.д.).

В общем виде работа отдела сбыта СХОАО "Краснореченское" с предприятиями и организациями (конечными покупателями) строится по следующей схеме.

* Заключение договора с покупателем;
* Расчетно- платежные отношения с покупателем;
* Составление заявки на отпуск продукции со склада товарной продукции;
* Контроль над исполнением договорных обязательств.

В хозяйственной практике предприятия имеют место договор купли - продажи и договор на поставку молочной продукции и продуктов питания. Договор содержит все существенные условия (стороны, предмет договора, количество, качество продукции, сроки поставки, вид и срок расчета за продукцию и др.). Обычно договора заключаются сроком на полгода. Для обеспечения и ускорения оформления договорных отношений на предприятии применяется пролонгация (продление договора). В этом случае отдел сбыта обязательно согласовывает ассортимент поставляемой продукции.

Заказы предприятий- потребителей выполняются в соответствии с заключенными договорами в течении 3-5 дней, на условиях обязательной предоплаты: 50 % стоимости заказа. Отпуск продукции производится со склада товарной продукции после оплаты.

Поставка продукции производится как самовывозом (транспортом покупателей), так и централизованной доставкой. Молочная продукция перевозится только специальным автотранспортом. При централизованной доставке незначительные по объему партии продукции в пределах г. Хабаровска и близлежащих районов доставляются автотранспортом методом кольцевого завоза с охватом нескольких покупателей.

Процесс реализации товаров требует постоянного наличия на предприятии запасов товарной продукции. Формирование определенных размеров товарных запасов позволяет отделу сбыта СХОАО "Краснореченское" обеспечивать устойчивость ассортимента товаров, осуществлять определенную ценовую политику, повышать уровень удовлетворения спроса покупателей. Данные для анализа товарных запасов представлены в табл.2.8.

Таблица 2.8

Данные для анализа запасов товарной продукции СХОАО "Краснореченское"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Единица измерения | 1998 г. | 1999 г. | Изменение (+, -) |
| 1. Товарные запасы | Тыс. руб. | 2982,0 | 3318,0 | 336,0 |
| 2. Валовой доход | Тыс. руб. | 18250,0 | 22530,0 | 4280,0 |
| 3. Оборачиваемость запасов | Дни | 58,8 | 53,0 | 5,8 |
| 4. Коэффициент оборачиваемости | Оборот | 6,1 | 6,8 | 0,7 |

На начало отчетного периода средняя сумма запасов товарной продукции составила 2982,0 тыс. руб., на конец 1999г. - 3318,0 тыс. руб. Темп роста запасов в отчетном году составил 111,3 % (абсолютный прирост +336,0 тыс. руб.), а темп роста реализации товаров - 123,5 % (абсолютный прирост + 4280,0 тыс. руб.), что свидетельствует о положительной тенденции. Эффективность использования товарных запасов, характеризуется показателями оборачиваемости в днях оборота (формула 2.2.) и в числе оборотов (формула 2.3.): Од = Зср \* Д / Р , (2.2.)

Ооб = Д / Од, (2.3.)

где Од, Ооб – период оборачиваемости товарных запасов на предприятии,

 дни; число оборотов;

 Зср – средняя сумма товарных запасов в рассматриваемом периоде

 времени, тыс. руб.;

 Р – общая сумма реализации товаров в рассматриваемом периоде, тыс. руб.;

 Д – количество дней в рассматриваемом периоде (360 дней);

Как следует из проведенных расчетов, оборачиваемость товарных запасов предприятия в отчетном году увеличилась. Период обращения запасов сокращается с 58,8 дней (1998 г.) до 53,0 дней (1999 г.). Т.е., уровень товарного запаса на конец отчетного периода показывает, что при сложившихся темпах товарооборота запасы, имеющиеся на предприятии, могут быть реализованы за 53,0 дня торговли. При сложившихся тенденциях развития товарооборота средний товарный запас за год делает 6,8 оборотов.

Запасы товарной продукции предприятия формируются по мере ее производства и с учетом оперативного контроля, для бесперебойности торгового процесса.

Среди внешних факторов, влияющих на эффективность коммерческой деятельности СХОАО "Краснореченское" является конкурентная среда - т.е. наличие, численность и мощность предприятий конкурентов (производителей аналогичной продукции). В этой связи проведем анализ сильных и слабых сторон СХОАО "Краснореченское" фирмы в сравнении с основными конкурентами - производителями молочной продукции.

В настоящее время на хабаровском рынке молочной продукции действует несколько фирм- производителей, которые являются конкурентами СХОАО "Краснореченское" (см. табл.2.9.). Исходя из данных табл.2.9., СХОАО "Краснореченское" имеет равнозначные показатели конкурентоспособности. Серьезным конкурентом для СХОАО "Краснореченское", из числа представленных для анализа, является Комсомольский молокозавод.

Комсомольский молокозавод имел (по отчетному году) преимущества в доли рынка (23 % против 22 %), широте ассортимента молочной продукции, в качестве (с точки зрения потребителя товара), наличии отдела маркетинга и его эффективном функционировании, широкая рекламная кампания. В тоже время комсомольское предприятие уступает по следующим параметрам: отдаленность предприятия, высокие транспортные затраты, отсутствие собственной торговой сети в г. Хабаровске, ценовой фактор. Итак, СХОАО "Краснореченское" занимает значительное место среди конкурентов за счет выпуска качественной продукции, выгодного месторасположения предприятия, наличие собственной торговой сети, ценового фактора. Основными показателями, по которому СХОАО "Краснореченское" уступает главному конкуренту (Комсомольский молокозавод) – это ассортимент продукции, отсутствие комплексного подхода в изучении рынка, доля рынка.

Таблица 2.9.

Данные для оценки конкурентоспособности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | СХОАО "Краснореченское"  | Переяславский молокозавод | Вяземский молокозавод | Комсомольский молокозавод |
| показатель | балл | показатель | балл | показатель | балл | показатель | балл |
| 1. Доля рынка | 16 | 4 | 12 | 3 | 10 | 2 | 23 | 5 |
| 2. Качество товара (сырье) | Высокое(натураль-ное молоко)  | 5 | Среднее(сухое молоко)  | 4 | Среднее(сухое, натур. молоко)  | 4 | Высокое(натураль-ное молоко | 5 |
| 3. Широта ассортимента | 7 наимено-ваний | 2 | 8 наиме-нований | 4 | 7 наиме-нований | 3 | 15 наиме-нований | 5 |
| 4. Цена розничная (молоко), руб. | 13 | 5 | 14 | 4 | 15 | 3 | 14 | 4 |
| 5. Местораспо-ложение | Близкое | 5 | Отдалено | 4 | Отделено | 3 | Отдалено | 2 |
| 6. Фасовка продукции | + | 5 | + | 5 | + | 5 | + | 5 |
| 7. Собственная розничная сеть г. Хабаровск | + | 5 | - | 4 | - | 4 | + | 5 |
| 8. Торговые точки |  + | 5 | + | 5 | + | 5 | + | 5 |
| 9. Реклама  | + | 5 | + | 5 | + | 5 | + | 5 |
| 10. Наличие отдела маркетинга | - | 4 | - | 4 | - | 4 | + | 5 |
| Количество баллов |  | 45 |  | 42 |  | 38 |  | 46 |

Таким образом, анализ и оценка деятельности коммерческой службы предприятия СХОАО "Краснореченское" в области сбыта продукции и материально- технического обеспечения позволяет сделать следующий вывод. Предприятие использует сбытовой подход в организации коммерческой деятельности, ориентированный на использование отдельных элементов маркетинга. Функции и подфункции сбытовой деятельности предприятия отражены на рис.2.15.

Стратегия коммерческого поведения предприятия на рынке определяется генеральным директором совместно с директором филиала, реализуется директором филиала. Менеджмент предприятия, исходя из характеристики товара, собственных подходов, структуры предприятия в основу своей деятельности положил сбытовой подход.

Рис. 2.15. Функции и подфункции сбытовой деятельности СХОАО "Краснореченское"

Отдел МТС ориентируется на потребности производственных подразделений; преследует две основные цели: своевременное обеспечение производства головного предприятия необходимыми материальными ресурсами и товароснабжение филиала "Альтернатива". Отдел МТС работает в рамках традиционного подхода к организации обеспечения производства необходимыми товарно- материальными ресурсами; основные усилия в этой области направляются обычно на поиск наиболее приемлемых по ценовому фактору источников материалов, полуфабрикатов и пр., что заставляет поставщиков конкурировать между собой. Отделом МТС регулируются следующие параметры потока поступающих товарно- материальных ресурсов:

* Категория сырья, материалов;
* Объем необходимого вида сырья;
* Сроки поставки.

На основе изучения организационной структуры коммерческой службы СХОАО "Краснореченское" можно сделать следующий вывод: организационная структура спроектирована неэффективно, так как не полностью отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешная деятельность предприятия. Это отражается на основных показателях деятельности предприятия и его конкурентных преимуществах, так, например, предприятие уступает конкурентам в доле рынка, широте ассортимента. Предприятие делает ставку на ценовой фактор, используя преимущества удобного местонахождения и невысокий уровень транспортных расходов.

Хотя коммерческая служба СХОАО "Краснореченское" использует отдельные элементы маркетинга, структурная единица, выполняющая функции исследования рынка и внутренней среды предприятия, отсутствует. Коммерческая служба не использует стратегический подход в планировании своей деятельности, что не позволяет достигать поставленных целей (увеличение объемов продаж и доли рынка).

 Все указанные факты вызывают необходимость совершенствования организационной структуры и организации коммерческой деятельности СХОАО "Краснореченское".

**3. Предложения по совершенствованию коммерческой деятельности предприятия**

**3.1Совершенствование структуры и организации коммерческой деятельности предприятия**

Повышение эффективности коммерческой деятельности невозможно без полной ориентации ее на маркетинг. Это не дань моде, а условие успешного функционирования предприятие в рамках постоянно меняющейся рыночной среды. Игнорирование маркетинга менеджментом предприятия в современных условиях может стоить очень дорого, вплоть до выхода из бизнеса.

Цели коммерческой деятельности СХОАО "Краснореченское":

* Получение прибыли как основы развития предприятия;
* Обеспечение потребителя товарами высокого качества;
* Гражданская ответственность - менеджмент предприятия признает и отвечает за обеспечение населения безопасной продукцией.

Переориентация существующей системы управления предприятия на маркетинг, т.е., систему управления деятельностью фирмы по разработке, производству и сбыту товаров на основе изучения рынка и в интересах получения прибыли, позволит сделать предприятие устойчиво прибыльным и конкурентоспособным, обеспечить его развитие, предвидеть будущее.

Основными предпосылками ориентации деятельности СХОАО "Краснореченское" на маркетинг являются:

* насыщенный рынок молочной продукции;
* наличие и успешное функционирование на рынке фирм-конкурентов;
* стремление предприятия к расширению рынков сбыта и увеличению прибыли.

Современные условия позволяют бизнесу получать прибыль без активного внедрения маркетинга. Вместе с тем, предприятия, использующие подходы маркетинга в своей деятельности, не уступают в краткосрочном плане своим конкурентам и имеют преимущества в долгосрочной перспективе.

Эффективное использование маркетинга требует профессиональных специалистов и создание оптимальных организационных структур, реализующих задачи маркетинга предприятия.

Итак, на СХОАО "Краснореченское", имеющего централизованную структуру управления, целесообразно создавать не целый аппарат маркетинговой службы, а маркетинговый отдел, который можно было бы объединить в единый отдел исследования рынка, планирования производства, спроса, товародвижения и сбыта продукции. Финансовое состояние предприятия, высокий уровень совокупных издержек не позволяет кардинально изменить его организационную структуру. Вместе с тем, опыт показывает, что возможно поэтапное внедрение структур маркетинга. На первом этапе можно осуществить перестройку организационной структуры филиала предприятия "Альтернатива" без привлечения дополнительных сил на базе существующих отделов и служб.

Структура и численность отдела маркетинга определяется различными факторами (размер чистого дохода предприятия, объем продаж, количество рынков и др.). Задачи, стоящие перед службой маркетинга, очень сложные, и на этом нельзя экономить. Учитывая вышеизложенное, наиболее приемлемой в данном случае является организация службы по функциональному признаку (рис.3.1.). Выбор функциональной ориентации построения службы маркетинга филиала СХОАО "Краснореченское" обусловлен следующими позициями:

* производство ограниченного типа однородных товаров (молоко и молочные продукты: молоко фасованное, сметана, творог, напиток, сыр);
* реализация однородной продукции через одинаковые каналы распределения (производитель🡪потребитель) - фирменные магазины, торговые точки.
* подобная организационная структура управления позволяет предприятию избегать дублирования операций отдельными службами.

Рис.3.1. Организационная структура отдела маркетинга филиала СХОАО "Краснореченское" - "Альтернатива"

Место сбытового сектора в структуре объясняется тем, что эта структура на прямую связанна с производством, кроме того, сбыт имеет место всегда, маркетинг - при определенных условиях. С моей позиции наиболее значим факт подчинения маркетинга и сбыта единому центру (руководителю) так как их параллельное существование приводит к ряду проблем:

* дублирование части работы;
* нежелание (или неумение) работников отдела сбыта собирать информацию о рынке;
* искажение (осознанное или неосознанное) информации;

В то же время, при объединение сбыта с остальными подразделениями службы маркетинга может иметь место давление краткосрочных задач над перспективой. Обращаю внимание на то, что даже форма должности руководителя влияет на акценты деятельности, так если службу возглавляет, например, зам. директора по торговле, упор делается на сбыт, если зам. директор по маркетингу все зависит от философии данного руководителя.

Кроме того, все технические, производственные и сбытовые мероприятия должны рассматриваться системно, комплексно, т.е. в тесной связи с внутренней структурой предприятия, отношениями с поставщиками, собственными производственными и сбытовыми возможностями.

Проблема заключается не только в формальном выделении службы, но и ее эффективном функционировании. Цель отдела маркетинга – обеспечение рентабельности всей деятельности филиала "Альтернатива" (а значит и СХОАО "Краснореченское"), получение высоких коммерческих результатов, определенной прибыли в заданных границах времени в пределах имеющихся средств и возможностей, завоевание запланированной доли рынка за счет достижения устойчивых связей с определенными сегментами рынка, расширение операций и т. д.

Как видно из представленной организационной структуры (рис. 3.1.), формирование отдела маркетинга потребует привлечение специалистов существующих структур предприятия (зам. директор по торговле - отдел сбыта филиала; экономист - экономический отдел головного предприятия) и дополнительного привлечения компетентных специалистов (директор по маркетингу, маркетолог).

Исходя из вышеизложенного, определим основные характеристики персонала маркетингового отдела.

* Структура кадров: руководитель - 1 человек; специалист - 3 человека.
* Уровень образования: высшее образование по данной специальности – 4 человека.
* Возрастная структура: маркетолог, директор по маркетингу – до 40 лет.
* Стаж работы: маркетолог, экономист - не менее трех лет по данной специальности, директор по маркетингу – не менее трех лет стажа руководящей работы на аналогичных предприятиях.

В итоге, для создания отдела маркетинга нужны компетентные, грамотные сотрудники в области маркетинга, с высшим образованием до 40 лет, опытом работы в данной должности не менее трех лет. Такие требования вполне объяснимы. В настоящее время СХОАО "Краснореченское" не может позволить себе финансовых затрат на обучение персонала, а также необходимо учитывать временной фактор, следовательно на момент создания отдела необходимы высококвалифицированные молодые специалисты.

 Функции и подфункции маркетинговой деятельности предприятия отражены на рис.3.2.

Рис.3.2. Функции и подфункции маркетинговой деятельности СХОАО "Краснореченское"

 В заключении аналитической части работы отмечалось, что в основу деятельности коммерческой службы предприятия был положен сбытовой подход, с элементами маркетинга, когда в основе стоят производственные возможности предприятия. При маркетинговом подходе коммерческая служба ориентируется на потребности рынка, и диктует производству, что целесообразнее производить (исходя из соотношения выявленных потребностей рынка и внутренних ресурсов предприятия). Соотношение этих подходов представлены на рис. 3.3.

Рис.3.2. Соотношение подходов управления коммерческой деятельностью

 Внедрение рассматриваемого предложения совершенствования структуры и организации коммерческой деятельности предприятия влечет за собой соответствующие затраты. Теперь после определения кадровой структуры, состава отдела маркетинга, выделение основных функций, целесообразным будет переход к расчетам экономических затрат на содержание отдела. Структура затрат сложится следующим образом (табл. 3.1.).

Первым шагом на пути создания отдела маркетинга, должно быть привлечение компетентных, грамотных сотрудников в области маркетинга. Предлагаемая маркетинговая группа будет состоять из четырех человек (при этом дополнительно привлекаемые сотрудники - 2 человека). Для ее функционирования необходимо приобретение компьютера. Амортизационные отчисления составят 25% от первоначальной стоимости ПЭВМ. Стоит отметить, что расходы на коммунальные услуги будут входить в общие расходы филиала СХОАО "Краснореченское". Итого затраты на содержание маркетингового отдела в год составляет 108,5 тыс. руб.

Таблица 3.1.

Данные о затратах, связанных с созданием отдела маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Сумма годовых затрат, тыс. р. |
| Единовременные затраты:Покупка компьютерной техники (1 ПЭВМ);Расходы, связанные с подбором персонала;Итого | 14,52,517,0 |
| Текущие затраты:Заработная плата: директор маркетинга маркетолог Итого ФОТОтчисления на социальные нужды;Канцелярские и хозяйственны расходы;Амортизация (25 % от стоимости ПЭВМ);Расходы на проведение маркетинговых исследований;Итого | 2,0 \* 12 мес. = 24,01,6 \* 12 мес. = 19,243,243,2 \* 0,385 = 16,71,5 \* 12 мес. = 18,03,610,091,5 |
| Итого совокупные затраты: | 108,5 |

Следующим этапом будет определение эффективности материальных затрат на содержание маркетингового отдела. Безусловно, определить полезный эффект от внедрения отдела маркетинга и его функционирования достаточно проблематично. Согласно опыта международных предприятий одно эффективно проведенное исследование отделом маркетинга по внедрению на рынок нового продукта дает прирост чистой прибыли от 4 до 12 %. Следовательно, ориентируясь на показатель чистой прибыли в 1999 г., который составлял 1079,5 тыс. руб. можно сказать, что полезный эффект от одного маркетингового исследования в денежном выражении составит от 43,2 до 129,5 тыс. руб.

Полученные в ходе исследования результаты показывают, что отдел маркетинга станет для СХОАО "Краснореченское" дополнительной реальной возможностью увеличить объем реализуемой продукции, расширить долю рынка, организовать международную торговлю, увеличить объем полученной чистой прибыли и т. д. Согласно проведенному анализу полезный эффект от внедрения маркетингового отдела будет больше, нежели материальные затраты на его содержание.

Обязательным требованием маркетинговой деятельности становится переход к формированию производственных программ и ассортимента продукции на основе тщательного изучения потребительского спроса. Маркетинг увязывает деятельность всех служб общей концепцией маркетинговой деятельности. Следовательно, маркетинговая деятельность предприятия – это не только создание службы маркетинга, это использование концепции маркетинга – организация маркетинга в масштабах предприятия.

Далее, следуя логике изложения, после предложений по созданию отдела маркетинговой деятельности вполне целесообразным будет факт предложений по совершенствованию МТО и сбытовой деятельности СХОАО "Краснореченское", как основополагающих направлений деятельности коммерческой службы предприятия. Данные рекомендации представлены в следующем пункте данной дипломной работы.

Совершенствование МТО и сбытовой деятельности предприятия

Проведенный анализ действующей практики организации материально- технического снабжения на СХОАО "Краснореченское" показал, что система регулирования достаточна проста, исходя из особенностей технологического процесса. В связи с чем, какие - либо кардинальные изменения в системе МТО будут просто нецелесообразны. Однако совершенствование отдельных параметров системы регулирования системы обеспечения - необходимо, в частности это касается информационного обеспечения системы регулирования запасами предприятия.

Формирование тех или иных категорий запасов происходит на каждой стадии производственного процесса, и их регулирование осуществляется соответствующим структурным подразделением предприятия (рис. 3.3.).

Исходя из представленной схемы технологического процесса, видно, что запасы возникают на каждой из его стадий, в тоже время как таковая полная картина состояния запасов по всему циклу производства отсутствует.

Рис. 3.3. Схема технологического процесса предприятия

Непрерывное обеспечение потребности в каком - либо виде материального ресурса связано с определенными трудностями. Прежде всего это возможность появления различных отклонений в значениях основных параметров регулирования (размер заказа, интервал поставки, время поставки, возможная задержка поставки, ожидаемое потребление материалов и др.) как со стороны потребителя, так и со стороны исполнителя заказа. Кроме того, вполне вероятны ошибки исполнителей, которые приводят к нарушению нормального функционирования системы регулирования запасами.

На СХОАО "Краснореченское" имеют место следующие отклонения запланированных и фактических показателей:

* Изменение интенсивности потребления в ту или иную сторону;
* Задержка или ускорение поставки;
* Неполная поставка;
* Занижение размера заказа.

Все указанные отклонения оказывают прямое влияние на эффективность работы предприятия. Например, вследствие несвоевременной поставки комплектующих в октябре отчетного года цех механизации и ремонта оборудования простаивал. За первое полугодие 1999 г. было заготовлено только 25% необходимого объема сельскохозяйственной продукции (кормовые добавки, удобрения и пр.). Кроме этого, при поставке сырьевой продукции в цеха переработки возникают задержки по ряду причин (несвоевременное получение информации об уровне запасов и пр.)Таким образом, самое тщательное планирование не может устранить все трудности, возникающие на производстве.

Вопросы, связанные с принятием адекватных мер в случае сбоев, решаются на предприятии не комплексно.

Рис.3.4. Схема взаимодействия структурных подразделений в системе регулирования запасами

Как видно из рис.3.4., структура управления предприятия - строго функциональная, поэтому в случае обнаружения сбоев в обеспечении запасами, проблемы решаются на каждом конкретном участке (заготовительный, сектор производства и сбыта), изолированно от других секторов производства. Все вопросы управления решаются по вертикали, и все "замыкается" на генеральном директоре (если речь идет о головном предприятии или на директоре филиала). Т.е., неоправданно увеличивается информационный поток в системе регулирования запасами.

 На предприятии целесообразно использовать такие методы информационного обеспечения, которые позволяли бы немедленно доводить до сведения тех или иных структурных подразделений трудности, появляющиеся на производстве из-за сбоев в системе регулирования запасами, чтобы принять срочные меры по обеспечению устойчивости производства.

 Одним из таки методов является использование диспетчера для ликвидации "узких мест" в систему регулирования запасами (см. рис.3.5.).

 Диспетчер выполняет функцию распределения работы (доведение плановых заданий до исполнителей и распределения сырья и материалов) в соответствии с заранее разработанными планами. Диспетчер координирует прохождение запланированного материального потока через все производственные стадии и ведет полный учет состояния запасов на каждой стадии производственного цикла.

Рис.3.5. Схема взаимодействия структурных подразделений при изменении в системе регулирования запасами

 Диспетчер направляется непосредственно на те участки, где возникают "узкие места", связанные со сбоями в непрерывном обеспечении производства, для того чтобы устранять соответствующие трудности на месте. Кроме принятия срочных мер для устранения "узких мест" в системе регулирования запасами, диспетчер может брать под свой контроль срочные заказы и следить за тем, чтобы эти работы передавались от одной операции к другой с минимальными потерями времени; диспетчер фактически может заниматься "проталкиванием" работ. Диспетчер является связующим звеном между коммерческим и производственным секторами, что позволяет оперативно информировать их обо всех изменениях в системе регулирования запасами, которые могут потребовать пересмотра составленных планов.

 Данная рекомендация по совершенствованию МТС предприятия не потребует дополнительного привлечения работника, выполнять данную функцию будет контролер по производству (производственный отдел).

Проведенный анализ деятельности коммерческой службы предприятия в области сбыта продукции свидетельствует о снижении ее эффективности (снижается доля рынка, неширокий ассортимент, высокий уровень издержек).

Анализ хозяйственной деятельности СХОАО "Краснореченское" позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования деятельности отдела сбыта продукции с целью повышения эффективности работы предприятия в целом. Для совершенствования сбытовой деятельности предприятию необходимо изменить стратегию коммерческого поведения на рынке.

В настоящее время СХОАО "Краснореченское" делает ставку на:

* высокое качество молочной продукции;
* развитие собственной торговой сети (фирменные магазины, торговые точки).

По моему мнению, такой подход не эффективен по ряду причин.

Хабаровский рынок продовольственной продукции обеспечен широким ассортиментом молочной продукции. Качество молочной продукции действующих на рынке предприятия- производителей принципиально не отличается. Среди причин неконкурентоспособности молочной продукции СХОАО "Краснореченское", несмотря на аналогичное качество, можно выделить:

* Более узкий ассортимент группы молочных продуктов - (7 наименований продукции против 15 наименований основного конкурента - Комсомольского молокозавода).
* Дизайн товара и упаковка.

Хорошая упаковка продает. Упаковка продукта является "молчаливым продавцом". В настоящее время СХОАО "Краснореченское" явно пренебрегает этим важным инструментом продвижения товара. В результате чего молочная продукция СХОАО "Краснореченское" расфасованная в одноцветную (бледно-розовую) упаковку (молоко, напиток - варенец) просто теряется на фоне разноцветных упаковок- "картинок" фирм- конкурентов. Отдельные виды продукции (творог, масло, сыр) вообще не имеют упаковки и реализуются "на развес". Таким образом, экономив на упаковке, предприятие, с одной стороны, выигрывает в цене (в среднем на 7 %), с другой стороны - что более существенно - теряет покупателей. Поскольку при упаковке (того же молока) идентичной по размерам, форме, различную только по цвету, покупатель неизменно выберет яркую красочную упаковку, вместо бледной непривлекательной.

* Распределение товаров.

Сегодня СХОАО "Краснореченское" использует при распределении молочной продукции канал нулевого уровня (производитель потребитель) через собственные магазины и ряд торговых точек по районам города.

Развитие собственной торговой сети (фирменных магазинов филиала "Альтернатива") требует разработки соответствующего стиля, оформление продукции, постоянного воздействия на покупателя с целью формирования постоянного спроса. Все это сопряжено с большими затратами (уровень на СХОАО "Краснореченское" высок) и требует времени для формирования постоянных покупателей, отдающих предпочтение именно продукции СХОАО "Краснореченское" филиала "Альтернатива".

 Безусловно, сбытовая деятельность коммерческой службы предприятия дает определенный эффект (в 1999 г. валовой доход от реализации продукции через собственную торговую сеть увеличился на 23 %), однако в долгосрочном плане СХОАО "Краснореченское" ориентироваться на увеличение доли рынка, объема продаж. Для этой цели следует изменить систему товародвижения (каналы распределения продукции, сбытовая сеть).

 Выбранная предприятием схема распределения молочной продукции через фирменные магазины почти ничего не дает. Фирменные названия исключительно нужны для продуктов, которые употребляются повторно, такое определения явно не характеризует продукцию СХОАО "Краснореченское".

Молочная продукция - товар повседневного спроса (с небольшим затратным элементом): это товар с низкой ценой, незначительных размеров, с высокой степенью предпочтения и низкой степенью приверженности, всегда имеется в продаже. Покупатель располагает полной информацией о продукции и затрачивает минимальные усилия по поиску продукции. Кроме того молочная продукция - скоропортящийся продукт, требует быстрого физического распределения.

Для данной группы товаров эффективными условиями сбыта является - значительная степень распределения, минимальная степень обслуживания при продаже.

Таким образом, в целях совершенствования сбытовой деятельности СХОАО "Краснореченское" целесообразно изменить систему товародвижения, посредством расширения сбытовой сети и системы сбыта.

Анализ сбытовой сети СХОАО "Краснореченское" показал, что предприятие использует следующие каналы распределения продукции:

Следующим вопросом в организации системы распределения продукции предприятия - выбор путей сбыта. Поскольку для группы молочной продукции эффективным условием сбыта является значительная степень распределения, то отвечающая этому требованию система сбыта выглядит следующим образом (рис. 3.6.).

Рис.3.6. Предлагаемая система сбыта молочной продукции СХОАО "Краснореченское"

 Использование дилерской сети позволит СХОАО "Краснореченское" расширить рынок сбыта своей продукции за пределами региона. Дилер ведет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, руководствуясь общепризнанными торговыми нормами. Продавец (филиал "Альтернатива") предоставляет все необходимые рекламные и презентационные материалы, может обеспечивать необходимую поддержку продаж и т.п.

Привлечение специальных торговых агентов в систему сбыта молочной продукции СХОАО "Краснореченское" позволит повысить эффективность продаж на рынке молочной продукции г Хабаровска. Вопрос о привлечении торговых агентов актуален для предприятия именно сейчас, поскольку в октябре 2000 г. СХОАО "Краснореченское" производит запуск комбината детского питания, где будет производиться 7 наименований молочных продуктов (табл. 3.2.).

Таблица 3.2.

Информация о новых товарах СХОАО "Краснореченское"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукта | Жир % | Вид упаковки | Объем, мл. | Темпер. хранения, С0 | Оптовая цена, руб. | Срок реализации |
| Молоко "Детское" - для детей с 8 мес. возраста | 3,2 | Тетра Брик | 250 | +4 - 2 | 5,50 | 30 суток |
| Кефир "Детский" - для детей с 6 мес. возраста | 3,2 | Тетра Брик | 250 | +4 - 2 | 5,50 | 6 суток |
| Молоко "Детское" пастерилизованное - для детей от 6 мес. и старше | 3,2 | Тетра Брик | 250 | +4 - 2 | 5,50 | 36 часов |
| "Молочко" стерилизо-ванное - для детей от рождения до года | 3,5 | Тетра Брик | 250 | +4 - 2 | 6,50 | 45 суток |
| Напиток "Кисломолочный"- для детей от рождения до года | 3,5 | Тетра Брик | 250 | +4 - 2 | 6,50 | 10 суток |
| Творог детский - для детей с 6 мес., дошкольного и школьного возраста, в качестве диетического питания | 10,0 | Полипро-пиленовый стакан | 100 | +4 - 2 | 3,50 | 7 суток |
| Кисломолочная смесь "Бифилин" |  | Тетра Брик | 250 | + 4 -2 | 6,50 | 10 суток |

Предприятия, не доведшие до потребителя информацию о новинках выпускаемой продукции, может потерять большую часть прибыли. В последнее время использование компетентных торговых агентов для продвижения товаров приобрело как никогда большое значение.

 Торговые агенты призваны выполнять следующие функции:

* отыскание и привлечение новых клиентов,
* распространение информации о товарах предприятия,
* совершение распродажи, включая установление контракта, изложение доводов, преодоление воздержаний и завершение сделки,
* предоставление услуг,
* проведение исследований рынка,
* сбор информации и составление отчетов по результатам визитов.

Главная цель торгового агента – продажа максимально возможного количества товара.

Общая доля рынка, занимаемого СХОАО "Краснореченское" в 1999 г. составила 16% по г. Хабаровску. Распределение охвата рынка г. Хабаровска СХОАО "Краснореченское" по районам выглядит следующим образом (табл. 3.3.). Из данных табл. 3.3., что предприятие имеет небольшую долю рынка в Железнодорожном (5%), Краснофлотском (9%) и Кировском районах. В перспективе емкость рынка высока и при правильной организации сбыта можно увеличить рыночный сегмент за счет конкурентных предприятий. Общая доля рынка по г. Хабаровску, занятая конкурентами, составляет 84 %. Следовательно, у СХОАО "Краснореченское" есть реальная перспектива увеличения объема продаж путем увеличения доли рынка.

### Таблица 3.3.

#### Доля рынка, охватываемая СХОАО "Краснореченское" по районам г. Хабаровска

|  |  |
| --- | --- |
| Район | Доля рынка, % |
| Фирмы- конкуренты Хабаровского края | Фирмы- конкуренты других регионов | СХОАО "Краснореченское" |
| Центральный | 50 | 32 | 18 |
| Индустриальный | 61 | 24 | 15 |
| Кировский | 68 | 21 | 11 |
| Краснофлотский | 53 | 38 | 9 |
| Железнодорожный | 51 | 44 | 5 |
| Хабаровский (Сельский) | 27 | 16 | 57 |
| Итого г. Хабаровск | 55 | 29 | 16 |

В связи с этим СХОАО "Краснореченское" рекомендуется принять на работу трех человек на должность торгового агента, главной задачей которых на первом этапе станет увеличение объема продаж в конкретно обозначенных районах города. В перспективе это позволит увеличить долю рынка по городу Хабаровска в целом. Таким образом, в состав отдела сбыта СХОАО "Краснореченское" целесообразно ввести 3 торговых агентов (с соответствующими дополнениями в штатном расписании). При этом за каждым агентом будет закреплено два района города, причем основные усилия агентов должны быть сосредоточены на "проблематичные" районы.

Введение дополнительного числа трех торговых агентов предполагает их "вливание" в существующую структуру сбытового сектора (рис.3.7.).

Рис.3.7.Организационная структура управления отдела сбыта филиала СХОАО "Краснореченское" - "Альтернатива"

Успешная реализация целей и задач требует особого подхода к составу и структуре кадров отдела. Следовательно, формирование сотрудников (коммерческих агентов) необходимо начинать с определения следующих параметров:

1. Структура кадров: специалист – 3 человека.

2. Уровень образования: высшее или среднеспециальное торговое образование – 3 человека.

3. Возрастная структура: от 20 лет и старше.

4.Распределение по полу: без ограничений.

5.Стаж работы: опыт работы торговым агентом не менее года.

6.Дополнительные характеристики:

* общительность, открытость, агрессивность, энергичность;
* полная уверенность в себе;
* умение убеждать;
* желательно наличие собственного автомобиля, и т.д.

Разработав критерии отбора СХОАО "Краснореченское" может приступить к отбору персонала.

Во избежание больших затрат на внедрение данных рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности, следует установить следующую систему оплаты труда коммерческих агентов.

Заработная плата агента должна находится в увязке с его непосредственной работой. Т.е. заработная плата агента должна представлять собой не фиксированный тарифный оклад, а фиксированный процент комиссионных от суммы заключенной сделки. Данная система оплаты труда избавит СХОАО "Краснореченское" от денежных затрат на содержание персонала данной категории, в случае если он своими действиями не принесет ожидаемых результатов. Система комиссионных выплат в виде процентов от сделки будет способствовать результативности работы коммерческих агентов. В среднем процент оплаты колеблется от 0,2 % до 2,0 % от суммы валового объема продажи. Рекомендуемый размер процента - 0,8 %.

Анализ деятельности торговой сети предприятия позволяет предположить, что каждый из агентов будет охватывать до 10 % общего числа продаж филиала СХОАО "Краснореченское". Следовательно, на каждого торгового агента приходится валового дохода: 22530 тыс. руб. \* 10 % = 2253,0 тыс. руб.

Из этих средств затраты составит (по филиалу "Альтернатива"): 2253,0 \* 37,6 % = 847,1 тыс. руб.

Комиссионное вознаграждение торговых агентов (3 человека) составит: 2253,0\* 0,8 % \* 3 чел. = 54,1 тыс. руб. в год.

Итак, ожидаемый полезный эффект составит:

2253,0 - 847,1 - 54,1 = 1351,8 тыс. руб.

Помимо денежных характеристик, обращает на себя изменение в доле рынка, она увеличится на 0,16 % в общей доле рынка:

общая доля рынка: 22530 \* 100 / 16 = 140812,5тыс. руб.

2253,0 / 1407812,5 \* 100 % = 0,16 %

Следовательно, общая доля рынка СХОАО "Краснореченское" составит 16,16 % или 24783,0 тыс. руб.

В дальнейшем, возможно привлечение торговых агентов не в штат предприятия, а как совместителей.

Итак, экономическая выгода от введения дополнительных штатных единиц специальности коммерческого агента в количестве трех человек неоспорима. Однако, существует ряд особенностей по организации деятельности коммерческих агентов, которые следует учитывать. Поскольку агенту приходится принимать множество решений и сталкиваться со множеством разочарований, он нуждается в руководстве и постоянном поощрении. Чтобы помочь агентам лучше наладить работу, предприятие должно регулярно оценивать эффективность их деятельности.

С помощью контроля работодатель рассчитывает ориентировать и мотивировать торговый персонал на более интенсивные усилия. СХОАО "Краснореченское" должно координировать работу своих агентов.

Руководитель должен получать от агентов текущую информацию, чтобы иметь возможность оценивать эффективность их работы. Самый важный источник информации – отчеты о продажах. Дополнительную информацию собирают путем личных наблюдений, из писем и жалоб клиентов, в ходе опросов заказчиков и бесед с другими агентами. Отчеты и наблюдения дают исходный материал для работы агентов.

Кроме того для оценки эффективности деятельности коммерческих агентов следует использовать следующие способы:

* Сравнение эффективности работы отдельных торговых агентов.
* Сравнение показателей работы разных агентов, ранжирование продавцов на основе этих показателей.
* Качественная оценка агента – учитываются знания агента о фирме, ее товарах, клиентах, конкурентах, обязанностях и т. п.

Руководство способно влиять на моральное состояние и производительность труда агентов путем создания благоприятного климата в рамках организации, установления норм продаж, использования положительных стимулов:

* Благоприятный климат. Климат предприятия – это чувство, с которым агенты рассматривают свои возможности, свою ценностную значимость и вознаграждение за хорошую работу. Отношение руководства к агенту – высокий показатель климата в организации.
* Установление норм продаж. Нормы продаж устанавливаются в процессе разработки плана маркетинга на год. Предприятие принимает решение о практически достижимых контрольных показателях сбыта. Этот прогноз становится основой для планирования производства, численности рабочей силы и финансовых потребностей.
* Использование положительных стимулов. Стимулы: торговые совещания (общие с коллегами); конкурсы продавцов; почести; награды и планы участия в прибылях.

Несомненным является тот факт, что совершенствование работы отдела сбыта СХОАО "Краснореченское" приведет к увеличению числа продаж и повышению эффективности работы предприятия.

3.3. Корреляционно-регрессионный анализ и прогноз результатов коммерческой деятельности предприятия

Основой внутрифирменного планирования СХОАО "Краснореченское" должен являться полный анализ как внутренних преимуществ, и недостатков, так и внешних факторов, и учет их воздействия на коммерческую деятельность. На современном этапе развития экономики широкое распространение получили различные экономико-статистические методы, которые лежат в основе анализа и плановой работы. Одним из методов анализа, прогнозирования является корреляционно – регрессионная модель, которую может использовать предприятие.

Применение корреляционного анализа позволяет решить следующие задачи:

-определить изменение результативного показателя под воздействием одного или нескольких факторов (в абсолютном измерении), это значит, определить, на сколько единиц изменяется величина результативного показателя при изменении факторного на единицу;

-установить относительную степень зависимости результативного показателя от каждого фактора.

Использование корреляционных соотношений имеет огромное значение в анализе хозяйственной деятельности. Это проявляется в том, что значительно углубляется факторный анализ, устанавливаются место и роль каждого фактора в формировании уровня исследуемых показателей, углубляются знания об изучаемых явлениях, определяются закономерности их развития и как итог – точнее обосновываются планы и управленческие решения, более объективно оцениваются итоги деятельности предприятия и более полно определяются внутрихозяйственные резервы.

Экономическое явление и процессы хозяйственной деятельности предприятия зависят от большого количества факторов. Как правило, каждый фактор в отдельности не определяет изученное явление во всей полноте.

Только комплекс факторов в их взаимосвязи, может дать более или менее полное представление о характере изучаемого явления.

Различные стороны коммерческой деятельности, получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов, важнейшим из которых является валовой доход, связанный с факторами производства и реализации продукции.

Исходя из этого, построим корреляционно-регрессионную модель объема продаж сельскохозяйственной продукции. Проследим изменение объема продаж под воздействием таких факторов, как изменения коммерческих расходов и количества торговых точек (фирменные магазины, торговые точки на рынках города).

Таким образом, для корреляционно-регрессионной модели объема продаж (У) подобраны следующие факторы, которые оказывают наиболее существенное влияние на его величину:

-Х 1 – коммерческие расходы; тыс. руб.;

-Х 2 – количество фирменных торговых точек; кол.

Влияние перечисленных факторов на прибыль исследуется на примере годовых за 1996- 1999 гг. Связь всех факторных показателей с результативным носит промежуточный характер, для записи зависимости можно использовать линейную функцию (формула 3.1.):

У (х) = а + в1х1 + в2х2 + … + вn х n, (3.1.)

Решение задачи корреляционного анализа проводится на ЭВМ по типовым программам. Сначала формируется матрица исходных данных (табл. 3.4.).

В первой колонке записывается период времени, за который проводится анализ, в двух последующих факторные показатели (Х1; Х2), в последней колонке результативный показатель (Y). На основании этих сведений и рассчитываются матрицы парных коэффициентов, уравнения регрессии, а так же показатели, с помощью которых оценивается надежность коэффициента корреляции и уравнение связи: критерий Стъюдента, Фишера, средняя ошибка, множественные коэффициенты корреляции и детерминации.

Таблица 3.4.

Исходные данные для корреляционного анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период, года | Коммерческие расходы (Х1), тыс. руб. | Количество торговых точек (Х2) | Валовой доход (Y), тыс. руб. |
| 1996 | 4670,0 | 10 | 9100,6 |
| 1997 | 5320,5 | 15 | 9470,0 |
| 1998 | 6313,0 | 23 | 18250,0 |
| 1999 | 7055,7 | 30 | 22530,0 |

Изучая матрицу парных коэффициентов корреляции (табл. 3.5.) можно сделать вывод о тесноте связи между изучаемым явлением. Коэффициенты парной корреляции характеризует тесноту связи между показателем в общем виде, это значит с учетом взаимосвязей факторов, которые оказывают воздействие на результатный показатель.

Таблица 3.5.

Матрица парных коэффициентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Валовой доход (Y) | Коммерческие расходы (Х1) | Количество торговых точек (Х2) |
| Валовой доход (Y) | 1 |  |  |
| Коммерческие расходы (Х1) | 0,999093 | 1 |  |
| Количество торговых точек (Х2) | 0,972669 | 0,975166 | 1 |

Данные табл. 3.5. свидетельствуют о том, что все факторы (коммерческие расходы и количество торговых точек) оказывают ощутимое воздействие на величину продаж. Исследование матрицы коэффициентов корреляции позволяет сделать вывод, что в данную модель включены факторы, в определенной степени связанные между собой, так как значения коэффициентов находятся в пределах 0,97- 0,99.

Проследим влияние на объем продаж фактора коммерческих расходов и количества торговых точек. В табл.3.6. проставлены оценки качества уравнения регрессии.

Таблица 3.6.

Вывод итогов для оценки качества уравнения регрессии

|  |
| --- |
| Регрессионная статистика |
| Множественный R | 0,975901 |
| R-квадрат | 0,952382 |
| Нормированный R-квадрат | 0,857147 |
| Стандартная ошибка | 2512,233 |
| Наблюдения | 4 |

Коэффициент множественной корреляции (R) определяет совокупное влияние факторов на изменение объема продаж: чем коэффициент ближе к единице, тем сильнее влияние факторов (R = 0,976).

Квадрат коэффициента множественной корреляции (коэффициент множественной детерминации) – R – квадрат, выражает долю вариации моделируемого показателя (Y), обусловленную влиянием суммарных факторов; то есть данные табл. 3.6. показывают, что вариация объема продаж на 95,2 % вызвана изменением коммерческих расходов и количества торговых точек, остальные 4,8% - вызваны действием других факторов.

Чем теснее фактические данные примыкают к расчетным, тем выше значения показателя коэффициента. Таким образом, значение коэффициента множественной корреляции близко к единице (±), следовательно, регрессия подобрана верно.

В табл.3.7. проведен дисперсионный анализ факторов, который оценивает параметры распределения: дисперсия, статистический критерий Фишера (F).

Значимость уравнения регрессии проверяется по критерию Фишера. Сравнение расчетного значения F – статистики с табличным (Fтабл. = 1,8) показало, что расчетное значение критерия Фишера больше табличного, следовательно, уравнение связи значимо, взаимосвязь, сложившаяся между исследуемыми показателями тесная. Следующий этап корреляционного анализа – расчет уравнения связи (регрессии).

Таблица 3.7.

Дисперсионный анализ факторов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | df | SS | MS | F | Значимость F |
| Регрессия | 2 | 1,26E+08 | 63115239 | 10,00033 | 0,218214 |
| Остаток | 1 | 6311313 | 6311313 |  |  |
| Итого | 3 | 1,33E+08 |  |  |  |

В табл.3.8. приводятся показатели, оценивающие надежность уравнения связи факторов объема продаж, коммерческих расходов и количества торговых точек в совокупности.

Таблица 3.8.

Данные показателей надежности уравнения и расчета уравнения связи

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Коэф-нты | Стандартная ошибка | t-статистика | P-значение | Нижние 95% | Верхние 95% |
| Y-пересечение | 20133,11 | 1,92300 | 0,177792 | 0,887 | -1418710 | 1458976 |
| Переменная X 1 | -5,59941 | 2,27404 | -0,1735 | 0,890 | -415,678 | 404,4794 |
| Переменная X 2 | 1405,331 | 3,35417 | 0,363665 | 0,777 | -47695,7 | 50506,39 |

В результате уравнение связи имеет вид:

Y (х1, х2) = 20133,11 - 5,59941 \* х1 + 1405,331\* х2 , (3.2.)

Коэффициенты уравнения показывают количественное воздействие каждого фактора на результативный показатель при неизменности других. В данном случае можно дать следующую интерпретацию полученному уравнению регрессии: объем продаж повышается на 1405,331 тыс. рублей при увеличении числа торговых точек на одну единицу; с увеличением коммерческих расходов, связанных с обслуживанием собственной торговой сети на 1 тыс. руб. объем продаж понижается в среднем на 5,599 тыс. руб.

Таким образом, данное уравнение (3.2.) можно использовать для практических целей:

1. оценки результатов коммерческой деятельности предприятия;
2. расчета влияния факторов на прирост результативного показателя;
3. подсчета резервов повышения уровня исследуемого показателя;
4. планирования и прогнозирования его величины.

Исходя из приведенного уравнения подсчитаем ожидаемый валовой доход при плановом увеличении торговых точек на 4 единицы и коммерческих расходов на 7996,5 тыс. руб. (табл.3.9.)

Таблица 3.9.

Исходные данные для прогноза показателя валового дохода

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период, года | Коммерческие расходы (Х1), тыс. руб. | Количество торговых точек (Х2) | Валовой доход (Y), тыс. руб. |
| 1996 | 4670,0 | 10 | 9100,6 |
| 1997 | 5320,5 | 15 | 9470,0 |
| 1998 | 6313,0 | 23 | 18250,0 |
| 1999 | 7055,7 | 30 | 22530,0 |
| 2000 | 7996,5 | 34 | 23453,9 |

Y (х1, х2) = 20133,11 - 5,59941 \* х1 + 1405,331\* х2 = 20133,11 - 5,59941 \* 7996,5 + 1405,331 \* 34 = 23453,9 (тыс. руб.)

Прогноз показывает, что при открытии дополнительных четырех торговых точек, произойдет рост валового дохода в 1,04 раза, а коммерческих расходов - в 1,13 раза.

Анализ динамики увеличения валового дохода в сопоставлении с увеличением динамики коммерческих расходов показывает, что "границей" создания собственной торговой сети является 23 единицы (1998 г.), когда темпы роста валового дохода превышали темпы роста коммерческих расходов. При последующем увеличении собственной торговой сети, темпы роста коммерческих расходов превышают темпы увеличения дохода предрпиятия.

Таким образом, проведенный корреляционно-регрессионный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1.имеет место следующая корреляция:

* увеличение собственной торговой сети приводит к увеличению валового дохода, что можно рассматривать как положительный результат,
* в тоже время, увеличение собственной торговой сети связано с ростом коммерческих издержек, что приводит к уменьшению чистой прибыли - основного результирующего коммерческого показателя, что является отрицательным фактором.

2.данный анализ подтверждает обоснованность предложений об изменении "системы распределения" продукции СХОАО "Краснореченское", т.е. необходимости использования дилерской сети, что позволит снизить динамику роста коммерческих издержек и обеспечит, как рост валового дохода, так и прибыли.

Заключение

Целью данной работы было изучение организации коммерческой деятельности на предприятии СХОАО "Краснореченское" и определение рекомендаций по ее совершенствованию.

В работе были решены следующие задачи:

* Раскрыты основные подходы к определению коммерческой деятельности;
* Определены принципы организации коммерческой деятельности на предприятии;
* Выявлены современные тенденции коммерческой деятельности предприятий России;
* Проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия и эффективность деятельности коммерческой службы;

В ходе исследования было выявлено, что внутренние факторы – база для совершенствования коммерческой деятельности предприятия. Организация коммерческой деятельности – структура коммерческих служб на предприятии и их подчиненность. Каждое предприятие самостоятельно выбирает себе то количество персонала, которое необходимо для осуществления коммерческой деятельности. От организации отделов снабжения, сбыта и маркетинга зависит очень многое. Во-первых, эффективное разделение труда способствует увеличению производительности. Во-вторых от структуры управления зависит оперативность реагирования на изменяющуюся ситуацию.

В современных условиях в основу управления коммерческой деятельностью должен быть положен маркетинг - система управления по разработке, производству и сбыту товаров на основе изучения рынка и в интересах получения прибыли.

Анализ хозяйственной деятельности СХОАО "Краснореченское" показал, по итогам производственной деятельности предприятие не имеет прибыли, уровень затрат составляет 102,7 % (отчетный период), т.е. финансовый результат от реализации продукции - отрицательный. Фактически, покрытие убытков от финансово- хозяйственной деятельности (и получение валовой прибыли в размере 3750,0 тыс. руб.) осуществляется за счет дотаций из бюджета. Структура капитала показывает, что СХОАО "Краснореченское" находится в пределах финансовой устойчивости и платежеспособности.

В работе проанализирована существующая организация коммерческой деятельности СХОАО "Краснореченское" и выявлены следующие причины ее совершенствования: коммерческая служба использует сбытовой подход в организации деятельности, отсутствует структура, непосредственно проводящая исследования рынка, недостаточная ориентация коммерческой службы на потребности рынка, неэффективное функционирование отдела сбыта предприятия (снижение доли рынка рост издержек), сбои в своевременном обеспечении производства.

На основе анализа деятельности коммерческой службы СХОАО "Краснореченское" были выдвинуты предложения по ее совершенствованию, такие как: изменение подхода к управлению коммерческой деятельностью, перестройка организационной структуры сбытового сектора; применение диспетчеризации для обеспечения бесперебойности снабжения производственных подразделений и сбытовых структур, изменение системы товародвижения.

Была проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий, на основе которой можно сделать вывод о том, что прогнозируемый годовой экономический эффект от реализации предложенных мероприятий может составить 1481,3 тыс. руб.

Библиографический список

1. Гражданский Кодекс РФ. Часть I // Собрание законодательства РФ. – 1995. - № 9.
2. Бланк И.А. Торговый менеджмент. –Киев: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1998. –408 с.
3. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. –М.: Экономика, 1991. –216 с.
4. Валевич Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия. -Мн.: Высшая школа, 1996. – 367 с.
5. Васильев Г.А., Осипова Л.В. Коммерческая деятельность промышленных фирм. –М.: Экономическое образование, 1995. –286 с.
6. Ветлугин М. В. Основы логистики производства: Конспект лекций.- М.: ВИПК руководство по МТС, 1991- 311с.
7. Витт В. Управление сбытом. –М.: ИНФРА-М, 1996. – 278 с.
8. Гаджинский А. М. Логистика: Уч. для ВУЗов.- М.: ИВЦ "Маркетинг", 2000.- 375 с.
9. Гарнов А. П. Логистика как перспективная предпринимательская задача. М.: Центр "Маркетинг", 1998.- 270 с.
10. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 208 с.
11. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика.- М.: ИД "Дашков и Ко", 2000.- 412 с.
12. Гордон М.П., Карнаухов С. Б. Логистика товародвижения.- М: Центр экономики и маркетинга, 1999.- 208 с.
13. Горовой А. Направление маркетинговой деятельности // Маркетинг и маркетинговые исследования.-1997. -№4. –С. 34-45.
14. Дашков Л. П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли.- М.: ИВЦ "Маркетинг".- 1999.- 448 с.
15. Дектяренко В. Н, Основы логистики и маркетинга.: Рн/Д :"Экспертное бюро", М.: Гардарика, 1999.- 235 с.
16. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям.- М.: Республика, 1992.- 510 с.
17. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. –М.: Инфарм, 1997. – 251 с.
18. Ковалев В., Войленко В. Маркетинговый анализ.-М.: Экономика, 1997.-275 с.
19. Курс для высшего управленческого персонала.- М.: Экономика, 1999.- 807 с.
20. Лайтев А. Маркетинговые задачи предприятия // РЭЖ. –1997. -№4. –С. 39 –50.
21. Липсиц И. В. Коммерческое ценообразование.- М.: БЕК, 1999 .- 368 с.
22. Логистика: Проблемы и перспективы: Тезисы окладов научно-практического семинара.- М.: ПВЭО.-1989.- С. 109.
23. Логистика /Уч.пос. под ред. Аникина Б.А. – М.:ИНФРА-М, - 1997г. – 327с.
24. Маркова Т.Г. Организация маркетинга на предприятии // ЭКО. –1996. -№11. –С.13-23.
25. Материально-техническое обеспечение / Под ред. В.А. Спектора.- М.: Стройиздат.- 1990.- 285 с.
26. Методические рекомендации по разработке снабженческо-сбытовой политики предприятия // Экономика и жизнь. –1997. -№ 49. –С.14-15.
27. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: учебник. – М.: Банки и биржи. –1997.- 241 с.
28. Новиков Д.Т. и др. Логистика и маркетинг в экономики России переходного периода // Маркетинг в России и за рубежом.- 1998.- №4.- с.3-12.
29. Новиков О. А, и др. Производственно- коммерческая логистика.- СПб.: Изд-во УЭФ, 1998.- 230 с.
30. Половцева Ф. Маркетинговая деятельность: методология, формирование, эффективность // Маркетинг. 1995. -№6. –С. 11-25.
31. Промышленная логистика /Пер. с нем.- СПб.: Политехника, 1999.- 3212 с.
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. –Мн.: ИП «Экоперспектива», 1998. –498с.
33. Семь нот менеджмента / Под общей ред. В.К. Красновой, А.Б. Привалова. –М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998. –424с.
34. Смехов А. А, Введение в логистику.- М.: Транспорт, 1993.- 167 с.
35. Справочник предпринимателя: розничная торговля, оптовая торговля, грузовой транспорт, общественное питание и гостиничное хозяйство. –М.: Наука, 1994.-352 с.
36. Справочник по материально-техническому снабжению и сбыту.- М.: Экономика, 1974.- 647 с.
37. Транспортная логистика: Учебное пособие /Под ред. Миродкина Л.Б.-М.: Брандес.- 1996.- 210 с.
38. Торговое дела: экономика, маркетинг, организация / Под общ. ред. Л.А. Брагина.- М.: ИНФРА -М, 2000.- 560 с.
39. Филипов П. Служба маркетинга IBM// Проблемы теории и практики управления. –1997. - №8.- С. 108-114.
40. Хисрик Р.Д., Джексон Р.В. Торговля и менеджмент продаж: Пер. с англ. – М.: Филинъ, 1996. – 368 с.
41. Хоскинг А. Курс предпринимательства. –М.: МО, 1993. –286 с.
42. Экономика предприятия /Под ред. В. Я. Горфинкеля.- М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1998.- 742 с.