

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБЫТА ТОВАРОВ И СБЫТОВОЙ
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071250
Донских Сергея Викторовича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Ровенских И.Е.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 10 |
| 1.1. Теоретические основы сбытовой деятельности..... | 10 |
| 1.2. Организация системы управления предприятием | 20 |
| II ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «ОАЗИС»..... | 31 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Оазис» | 31 |
| 2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Оазис» | 40 |
| III РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 46 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 50 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 53 |

ВВЕДЕНИЕ

Под сбытом следует понимать комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателем, а отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организация расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию). Главная цель сбыта – реализация экономического интереса производителя (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Хотя сбыт – завершающая стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, в рыночных условиях планирования сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка и возможностей организации производить пользующуюся спросом продукцию, а также в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. Грамотно построенная система организации и контроля сбыта способна обеспечить конкурентоспособность компании.

Однако, возникший кризис, внес значительные коррективы, как в общую конкурентную среду торговли, так и в содержание торговой деятельности, создав новые угрозы снижения конкурентоспособности не только для малых, но и для крупных торговых организаций.

С одной стороны, крупные торговые организации, составляющие торговые сети, стали более зависимы от колебаний валютного курса национальной денежной единицы, поскольку закупку товарных ресурсов они осуществляют в основном у иностранных производителей товаров. Банковская система страны, столкнувшаяся с кризисом ликвидности активов, сократила объемы кредитования торговых организаций, существенно повысила

процентные ставки за использование кредитных ресурсов, а, следовательно, даже крупные торговые сети стали испытывать дефицит оборотных средств для ведения текущей торговой деятельности.

С другой стороны, все торговые организации (и крупные торговые сети, и самостоятельные организации, относимые к категории средних и малых) в условиях быстрого развития инфляционных процессов столкнулись с проблемой падения реального платежеспособного спроса, сокращения объемов продаж и замедления оборачиваемости оборотных ресурсов, вложенных в товарные запасы.

Все вышеперечисленные проблемы в полной мере можно отнести и к оптовой торговле. Но, несмотря на кризисные явления в экономике, оптовая торговля сегодня является главным звеном товарного обращения на рынке и основой общественного распределения товаров. Аккумулируя распыленные товарные ресурсы отдельных производителей, оптовое предприятие имеет возможность формировать товарный ассортимент и снабжать розничные торговые предприятия в соответствии с требованиями и спецификой локального рынка. Оптовая торговля в рыночных условиях наиболее активно решает задачи организатора рынка, поскольку она непосредственно связана и с производителем и с потребителем. Именно она располагает реальной информацией о спросе и предложении, тенденциях в их развитии, а значит имеет возможность реально оценивать конъюнктуру рынка, формировать товарное предложение на потребительском рынке в соответствии с объемом и структурой спроса.

Актуальность проблемы организации и управления сбытом товаров на оптовом предприятии в условиях неопределенности внешней среды и проявления кризисных явлений связана с изменением спроса потребителей. Однако изменение структуры спроса и даже само его сокращение приводит к появлению новых рыночных ниш и порождает, таким образом, возможности для серьезного передела рынка.

Специфика российского акцента проблемы заключается в том, что ситуация усложняется несовершенством рыночных отношений, общей экономической нестабильностью, инфляцией, низким уровнем платёжеспособного спроса, низким уровнем роста населения.

Неумение управлять сбытом в современных кризисных условиях хозяйствования рождает цепочку: переполненные склады, неплатежи, отсутствие оборотных средств на закупку товаров, приостановление торговли, банкротство. Детально проработанная и документально закреплённая сбытовая политика становится эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке. Обоснованное формирование и эффективный контроль сбытовой политики руководством организации обеспечивают конкурентоспособность торгового предприятия и, следовательно, само его существование в современных жестких условиях геоэкономической конкурентной борьбы, особо остро проявляющейся в период экономического кризиса.

Сбытовой политике, как ни странно, традиционно предприятиями уделяется меньшее внимание по сравнению с разработкой товарной, ценовой, коммуникационной и сервисной политик. Лишь при невозможности достижения конкурентных преимуществ в перечисленных сферах взгляд обращался к сбытовой политике. Между тем, именно в сфере сбыта наиболее сложно скопировать успешные решения, поскольку это связано с комплексностью решаемых проблем, относительной «скрытостью» предпринимаемых шагов от постороннего взгляда и отложенным во времени проявлением удачного сочетания организационных и человеческих ресурсов.

Как любой субъект рыночной деятельности, оптовый торговец работает в конкурентной среде. Следовательно, успешность его существования во многом зависит от принимаемых решений в областях:

- связанных с целевым рынком (выбор целевого сегмента по разным критериям — размеру, виду, остроте заинтересованности в

сотрудничестве, территориальной и информационной доступности и пр.);

- связанных с ассортиментом товаров и услуг (выбор широты и глубины предоставляемого ассортимента товаров и услуг, приоритетности товарных групп в ассортименте, комплексности услуг, формирующих устойчивые взаимоотношения с покупателями);
- связанных с ценообразованием (выбор приоритетов в установлении размера оптовой надбавки к цене закупки на каждую из ассортиментных групп, решения о дискриминационном ценообразовании и пр.);
- связанных с продвижением (выбор рекламных средств, методов стимулирования сбыта, средств связей с общественностью и методов личных продаж);
- связанных с «местом» сбыта (выбор территориального расположения своих складов по актуальным для оптовика критериям — низкой арендной платы, необходимости обустройства и оборудования помещений и др., выбор методов грузообработки и обработки заказов и пр.).

Следует отметить, что в настоящее время не имеется целостной научной теории, которая отражала бы организацию и управление сбытовой деятельностью на предприятии.

Существенный вклад в разработку теоретико-методологической основы организации и управления сбытовой деятельностью внесли отечественные авторы: в области маркетинга – А.Н.Романов, Т.Д. Маслова, Е.П.Голубков; в области управления сбытом – В.В.Бурцев, Р.Н.Нагапетьянц, П.А.Яковлев; в области антикризисного управления – А.Т.Зуб, Г.Кулагина, О.В.Вишневская, Т.А.Головина и др. Также теоретические и методические основы были заложены в трудах зарубежных ученых – Ф.Котлера и К.Л.Келлера.

В настоящее время недостаточно решена проблема организации и управления сбытовой деятельностью на предприятии оптовой торговли в

условиях нестабильной внешней среды. Поэтому целью дипломного исследования является рассмотреть организацию и управление сбытовой деятельностью на примере предприятия оптовой торговли - общества с ограниченной ответственностью «Оазис» (ООО «Оазис»). Достижение поставленной цели обусловлено необходимостью решения следующих комплексных задач:

- рассмотреть теоретические аспекты управленческой деятельности предприятия, включая зарубежный опыт организации сбытовой деятельности;
- проанализировать организацию и управление сбытовой деятельностью ООО «Оазис»;
- предложить мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности ООО «Оазис».

Объектом исследования является сбытовая деятельность предприятия. Предметом - теоретические и практические процедуры управления сбытовой деятельностью, на примере которых исследуются особенности организации в ООО «Оазис».

Теоретической и методологической базой дипломного исследования послужили положения, содержащиеся в трудах отечественных и зарубежных ученых по теории и методологии организации и управления сбытовой деятельностью на предприятии, законодательные и нормативные акты по теме исследования, научно-методическая литература, периодические издания, материалы научных конференций.

Эмпирическую базу исследования составили документы предприятия (годовая бухгалтерская отчетность, данные оборотных ведомостей по счетам, статистические отчеты по результатам продаж), а также результаты собственных исследований автора.

В процессе работы использовались как общественные методы исследования (диалектический, системного анализа и синтеза, аналогии), так и специальные процедуры и примеры.

Практическая значимость дипломного исследования определяется предложенными мероприятиями, которые могут быть использованы предприятием в качестве информационных материалов для руководства.

Дипломное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов управления сбытом на предприятии; во второй исследуется организация и управление сбытовой деятельностью ООО «Оазис»; в третьей рассмотрены пути оптимизации сбытовой деятельности ООО «Оазис».

Раздел I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Теоретические основы сбытовой деятельности

Современная экономика характеризуется тем, что место производства и место потребления продукта не совпадают по времени. По времени эти процессы также не следуют непосредственно друг за другом. Устранение возникающих по этой причине проблем требует затраты больших средств. В отдельных случаях эти затраты требуют до 70% розничной цены потребительского товара [31, с.526].

Задачи распределения изготавливаемой продукции производитель должен расширить рациональным способом. Это дает ему определенный шанс выделиться по отношению к конкурентам.

Система сбыта товаров – ключевое звено маркетинга и своего рода финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги.

В.В.Бурцев [11, с.21] предлагает следующее определение понятия сбыт: «под *сбытом* следует понимать комплекс процедур продвижения готовой *продукции* на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организацию расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию)». Мы полностью согласны с таким определением.

Главная цель сбыта, по мнению Т.Д.Масловой, — реализация экономического интереса производителя (получение предпринимательской

прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей [40, с.134]. Хотя сбыт – завершающая стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, в рыночных условиях планирование сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка и производственных возможностей предприятия производить пользующуюся спросом (перспективную) продукцию и в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. Грамотно построенная система организации и контроля сбытовой деятельности способна обеспечить конкурентоспособность предприятия.

Эффективность сбыта зависит от сбытовой политики предприятия. Под *сбытовой политикой организации (предприятия)* в наиболее широком смысле следует понимать выбранные ее руководством совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирования товара и т.д.) и комплекс мероприятий (решений и действий) по формированию ассортимента выпускаемой продукции и ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки), заключению договоров продажи (поставки) товаров, товародвижению, транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта [9, с.8].

Сбытовая политика предприятия должна ориентироваться на:

1. получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также обеспечение гарантий ее получения в будущем;
2. максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
3. долговременную рыночную устойчивость организации, конкурентоспособность ее продукции;
4. создание положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности.

Сбытовая политика, сформулированная основе целей и задач сбыта, должна соответствовать бизнес-концепции организации (что собой представляет организация, чем она сильнее конкурентов, каково желаемое место на рынке и т.д.), а также принятому курсу действий (ориентирам). Общая модель формирования сбытовой политики организации в рыночных условиях хозяйствования представлена приложении 1.

Сбытовая политика зависит от внутренних и внешних условий функционирования предприятия (организации) и для ее разработки необходим их детальный анализ, а также возможностей организации. Рынок представляет конкретному производителю разные возможности для сбыта и одновременно накладывает определенные ограничения. Производитель, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации товаров. Сбытовая политика строится на основе упорядоченного анализа потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции организации. Потребности и запросы покупателей постоянно меняются. Эффективная сбытовая политика должна быть направлена на постоянное обновление ассортимента и повышение разнообразия предлагаемых покупателям услуг (гарантийное обслуживание, консультации по эксплуатации, обучение пользователей и т.д.) [40, с.136].

В рамках этих представлений организация должна перестраивать свою деятельность быстрее и эффективнее чем конкуренты, учитывая интересы, связанные с сохранением и повышением благополучия как самой организации, так и потребителей, общества. Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики. По каждому пункту сбытовой политики имеется несколько вариантов (альтернатив) управленческих решений. В приложении 2 наглядно представлены основные варианты сбытовой политики коммерческой организации. Выбор оптимального варианта осуществляется на основе глубокого всестороннего

анализа с проведением необходимых расчетов и сопоставлением с вариантами по другим пунктам политики для их увязки. Некоторые пункты сбытовой политики должны анализироваться отдельно для каждой укрупненной ассортиментной группы товаров в зависимости от стадии ее жизненного цикла.

Разрабатывать сбытовую политику целесообразно руководителям отделов сбыта и маркетинга. Они должны согласовывать текст (проект) «Положения о сбытовой политике» с другими руководителями организации. После необходимых согласований начальник отдела сбыта (маркетинга) представляет завизированный должностными лицами текст «Положения о сбытовой политике» на утверждение директору организации. «Положение о сбытовой политике» вводится в действие приказом руководителя (директора) организации.

Документальное закрепление сбытовой политики целесообразно по следующим причинам:

1. формальное установление и документальное закрепление стандартов деятельности по сбыту снизит возможность злоупотреблений (сговор сбытовиков с покупателями и т.д.) и ошибок;
2. наглядно демонстрирует взаимосвязь различных аспектов сбытовой деятельности и формирует единое видение сбытовой работы и возникающих проблем всеми ответственными работниками, что заставит их понимать проблемы не только своего отдела, но и других подразделений предприятия;
3. способствует более четкой координации предпринимаемых усилий по сбыту;
4. ведет к формальному установлению показателей сбытовой деятельности для контроля;
5. делает организацию более подготовленной к внезапным переменам;
6. на базе документально закрепленных положений сбытовой политики функциональные специалисты могут разрабатывать свои подробные

планы, например, планы исследований различных аспектов рынка, планы рекламных мероприятий, сметы затрат на сбытовую деятельность, планы формирования портфеля заказов и т.д.;

7. заставляет руководителей мыслить перспективно и более ответственно относиться к своим решениям [10, с.8].

Персонал, имеющий отношение к реализации готовой продукции, должен быть формально ознакомлен (обязательно наличие отметок об ознакомлении) с информацией в «Положении о сбытовой политике» и обязан четко придерживаться принятых решений в текущей деятельности. Обязанности по осуществлению контроля на предмет соблюдения утвержденного «Положения о сбытовой политике» всеми структурными подразделениями организации целесообразно возложить на руководителя отдела сбыта. Сбытовая политика должна разрабатываться на каждый отчетный год, а любые изменения (дополнения) оформляться соответствующим приказом. В условиях рыночной конкуренции информация, содержащаяся в «Положении о сбытовой политике», представляет определенный интерес для конкурентов организации, и поэтому должна быть отнесена приказом руководителя к сведениям, составляющим коммерческую тайну организации. Соответственно следует определить и документально закрепить приказом руководителя круг должностных лиц, имеющих право доступа к указанным сведениям для осуществления своих функциональных обязанностей.

В целях контроля за соответствием отдельных положений принятой сбытовой политики быстро меняющимся внутренним и внешним условиям и адекватного реагирования организации на изменения рыночной конъюнктуры целесообразно периодически (ежемесячно или ежеквартально в зависимости от размеров организации и объемов реализации) проводить рабочие совещания. В них должны участвовать лица, ответственные за ее разработку, а также лица, участвовавшие в ее согласовании, в том числе заместители

директора по коммерческим, экономическим, производственным вопросам, главный инженер, начальник отдела материально-технического снабжения и начальник финансового отдела [10, с.9].

Такие совещания позволяют:

- лучше контролировать эффективность отдельных элементов сбытовой политики и вносить необходимые поправки;
- оценивать целесообразность принятых стратегий ценообразования и сбытовых стратегий маркетинга (с учетом определения стадии жизненного цикла товарных групп);
- оценивать политику товародвижения (на основе анализа продаж), соответствие товарного ассортимента потребительскому спросу;
- принимать решения по упразднению нерентабельных видов изделий, их модификации, разработке новых или улучшенных (модифицированных) изделий.

Организация сбыта должна осуществляться в соответствии со всем комплексом рыночных и производственных факторов деятельности предприятия. Без выполнения этого учета система сбыта вступает в конфликт с установками маркетинговой стратегии. Именно в системе сбыта концентрируется результат всей маркетинговой деятельности. Поэтому, даже хорошо разработанная и правильно рассчитанная стратегия маркетинга может провалиться, если система сбыта не соответствует поставленным задачам [11, с.24].

В условиях рыночных отношений при организации сбыта исключительные значения придается индивидуальному подходу к предприятиям-потребителям, важности личных контактов с потребителями, специализация персонала сбытовой деятельности на продаже отдельных видов продукции.

Рассмотрим основные *способы осуществления* сбыта продукции. Сбыт производственных средств отличается от сбыта потребительских товаров и характеризуется относительно небольшим числом осведомленных

потребителей, тесными отношениями предприятий-производителей и потребителей, непосредственной формой сделки и ценообразованием с фиксированной нормой прибыли. В этом случае нельзя рассчитывать на завоевание соответствующей доли рынка без посещения постоянных потребителей, которые обычно обладают большими знаниями о продукции, ее использовании.

Сбыт продукции может осуществляться предприятиями тремя основными способами: через собственную сбытовую сеть; через систему независимых или зависимых агентов, джобберов, дистрибьюторов и брокеров [31, с.367].

Собственная сбытовая сеть сориентирована исключительно на реализацию продукции своего предприятия в соответствии с осуществляемой стратегией. И таким образом предприятие непосредственно контролирует ход реализации своей стратегии на рынке. Кроме того, такая система сбыта позволяет предприятию поддерживать прямой контакт с потребителями продукции. В зависимости от стадии развития маркетинга целесообразно использовать собственную сбытовую сеть, а не услуги агентов или дистрибьюторов. Над своими сотрудниками может осуществляться лучший контроль, и, если необходимо, они могут получать подкрепление или перенаправляться в другие сферы производства с лучшими перспективами. Расходы на собственный персонал по сбыту в целом ниже, а его эффективность - выше.

Вместе с тем организация собственной сбытовой сети представляется целесообразной при достаточном объеме продаж на рынке. При обслуживании узких сегментов рынка и отдельных не постоянных заказчиков использование собственного штата сотрудников по сбыту нецелесообразно. Предприятие этот метод сбыта, как правило, комбинирует со сбытом через посредников.

Система сбыта через независимых посредников в определенных ситуациях имеет свои преимущества, например, при внедрении продукции предприятия на новые рынки сбыта. Когда собственная сбытовая система еще

не создана. В ряде случаев использование независимой сбытовой сети необходимо и на основном рынке, если данная сеть представлена сильными конкурирующими предприятиями по причине хорошего освоения ими рынка, наличие тесных контактов с потребителями или в силу их финансовой мощи.

Налаживание связей с независимыми сбытовыми организациями может способствовать вытеснению с рынков конкурирующих предприятий, которые сотрудничают с теми же агентами на менее выгодных условиях [31, с.369].

Особое значение имеет использование независимых посредников в случаях, если предприятие заинтересовано в обеспечении потребителя сопутствующими услугами, которые оно не в состоянии оказывать самостоятельно, тогда, как сбытовые фирмы занимаются оказанием таких услуг.

Крупные предприятия стремятся превратить независимую систему сбыта в систему сбыта через финансово независимых посредников, особенно на рынках, имеющих первостепенное значение для предприятия.

Взвешивая целесообразность затрат на финансовое подчинение сбытовой организации, предприятие сопоставляет выгоду такого мероприятия с преимуществами и издержками создания собственной сбытовой сети.

Рассмотрим сущность организации сбыта. Методику сбыта поэтапно можно представить в виде трех стадий, которые включают несколько этапов [11, с.8]:

Стадия 1. Преддоговорная работа

Этап 1. Получение заказов на поставку продукции

Этап 2. Анализ возможности предоставления коммерческого кредита

Стадия 2. Подготовка и заключение договора поставки

Этап 1. Подготовка договоров поставки

Этап 2. Заключение договоров поставки

Стадия 3. Исполнение договора поставки

Этап 1. Подготовка к поставке продукции

Этап 2. Доставка и отгрузка продукции покупателю

Этап 3. Учет и фактурирование поставки

Этап 4. Погашение дебиторской задолженности покупателей

Организация сбыта на торговом предприятии осуществляется тоже в соответствии с вышеперечисленными стадиями и этапами.

Торговое предприятие должно поставить перед службой сбыта или отделом продаж оптового или розничного предприятия конкретные задачи. Комплекс этих задач должен базироваться на концепции, в основе которой специалист по сбыту должен быть подготовлен к квалифицированному решению проблем потребителей на основе их анализа и предложения покупателю оптимального решения [52, с.53].

В последние годы эта концепция приобретает новые черты, когда персонал по сбыту пытается не только продать конкретный товар или предложить решение конкретной проблемы, но и занимается «продажей отношений». В основе этой продажи разъяснение потенциальным потребителям, что стабильность отношений с торговым предприятием позволяет ее партнерам увеличить взаимную прибыль и создать партнерские отношения.

Функциональными задачами отделов продаж оптового или розничного предприятия являются:

- поиск новых перспективных направлений сбыта;
- постановка целей по распределению усилий, времени по обслуживанию постоянных и потенциальных потребителей;
- коммуникации, в основе которых квалифицированное распространение информации о товарах и услугах торгового предприятия;

- продажи, т. е. искусство подхода к потребителю, умение представить товар, и с учетом запросов потребителя совершение сделки;
- оказание различных услуг покупателям в виде консультаций по возникающим проблемам, технической помощи, организации решения финансовых вопросов и обеспечение при необходимости организации доставки товаров;
- сбор информации от потребителей, специалистов по сбыту о конкурентах для нужд торгового предприятия;
- умение анализировать данные по результатам продаж, измерять потенциал рынка;
- разрабатывать стратегии и планы маркетинга [53, с. 107].

В условиях обострения борьбы за потребителя резко возрастают требования к аналитическим способностям специалистов по продажам.

Для выполнения перечисленных функциональных задач необходима соответствующая организационная структура отдела сбыта торгового предприятия. Оптовые торговые предприятия с учетом масштабов своей деятельности, специализации могут организовать структуру отдела сбыта различными способами:

- по функциям,
- по типу ассортимента товаров,
- по географическому типу,
- по типу покупателей,
- по типу отрасли.

Отделы продаж в крупных и средних розничных торговых предприятиях функционируют в виде товарных секций. В небольших торговых точках это подразделение не создается [58].

Способ организации отдела сбыта, методы, используемые для контактов с покупателями, влияют на численность требующихся менеджеров, занимающихся сбытом.

1.2. Организация системы управления предприятием

Основной *целью* системы управления является обеспечение высоких темпов развития торгового предприятия в стратегической перспективе и возрастания его конкурентной позиции на потребительском рынке.

Система управления торговым предприятием предполагает решение следующих основных *задач* [56, с.255]:

1. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Эта задача реализуется путем поиска торговым предприятием своей рыночной ниши на потребительском рынке; выявления основных параметров спроса покупателей в данном сегменте потребительского рынка; формирования эффективной ассортиментной политики, направленной на удовлетворение покупательского спроса на товары; обеспечения устойчивости ассортимента товаров, реализуемых торговым предприятием.

2. Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей. Эта задача реализуется путем удовлетворения всех основных требований покупателей к уровню торгового обслуживания, сущность которых с учетом специфики конкретного сегмента потребительского рынка сводится тому, чтобы с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в торговом предприятии необходимые товары. Эти требования обеспечиваются целым комплексом организационно-технологических мероприятий, формирующих в совокупности необходимый уровень торгового обслуживания.

3. Обеспечение достаточной экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных технологических процессов и операций, связанных с движением товаров и обслуживанием покупателей; на осуществление отдельных коммерческих операций и коммерческой деятельности в целом; на исполнение функций управления торговым предприятием.

4. Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, и обеспечение ее эффективного использования. Эта задача реализуется путем оптимизации объема товарооборота предприятия; эффективного управления его активами; проведения целенаправленной ценовой, амортизационной и налоговой политики; оптимизации соотношения капитализируемой и потребляемой частей прибыли.

5. Минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью торгового предприятия. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными коммерческими, финансовыми, инвестиционными и другими рисками, связанными с хозяйственной деятельностью предприятий торговли. Минимизация уровня хозяйственных рисков обеспечивает предсказуемость финансовых результатов деятельности торгового предприятия и стабильность его развития.

6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости торгового предприятия. Эта задача реализуется прежде всего за счет высокой инвестиционной активности предприятия, его способности эффективно аккумулировать собственные финансовые ресурсы на обеспечение прироста активов во всех их формах, повышения финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, на возрастание рыночной стоимости торгового предприятия оказывает влияние его

высокая деловая репутация, завоеванные им маркетинговые позиции на потребительском рынке, отработанность внутренней технологии осуществления хозяйственной деятельности управления, а также другие так называемые «неосязаемые активы», способные приносить торговому предприятию дополнительную прибыль.

В развитии любого предприятия существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях его жизненного цикла (становление, рост, зрелость и спад). Кризис выявляется, когда результаты производственной деятельности катастрофически ухудшаются или встают серьезные проблемы, связанные с ликвидностью, что ставит предприятие в безвыходное положение. Исследования, проведенные на российских предприятиях, находящихся в кризисной ситуации, показали, что существует комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис [33, с.82]. Их можно подразделить на две группы:

- внешние причины, которые не зависят от предприятия или на которые оно может повлиять в незначительной степени;
- внутренние причины, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Если предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства. Негативные последствия кризиса можно уменьшить, если учесть его особенности и вовремя распознать. При таком подходе управление предприятием следует рассматривать как антикризисное, т.е. когда учитываются возможность и опасность кризиса. Комплексная диагностика состояния предприятия - это первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия [27, с.197]. В целях выявления причин кризиса необходимо провести анализ внешних факторов, включающий следующие этапы:

- исследование макросреды, которую условно подразделяют на четыре сектора - политическое, экономическое, социальное и технологическое окружение;

- изучение конкурентной среды по ее пяти основным составляющим - покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Сформировав достаточный объем информации о внешней среде, можно разработать сценарии ее развития. Сценарии - это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Они дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать. Вместе с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его текущего состояния.

Зарубежные исследователи отмечают повышение подвижности и неопределенности факторов внешней среды и усиление их влияния на функционирование хозяйствующих субъектов и, следовательно, необходимость их учета при определении стратегии развития субъекта и организационной структуры его управления [22, с.40].

При реализации антикризисной стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты персоналом, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление следует снизить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменения. На стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения существующие структура и система управления, управленческая культура, навыки и ресурсы. Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды.

Если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. В основном менеджеры стремятся

избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на длительный период.

Следует отметить, что в большинстве случаев кризиса можно избежать с помощью идентификации предупреждающих сигналов и локализации проблем, до того как они превратятся в трудноразрешимые.

Рассмотрим экономические меры по предотвращению кризиса, основанные на *увеличении поступления денежных средств* [27, с.201].

Успех антикризисного управления часто решающим образом зависит от наличия денежных средств, необходимых для осуществления антикризисных действий. Меры по увеличению потока денежных средств могут быть эффективными лишь при установлении системы контроля, предполагающей на период действия антикризисных программ проведение ежедневной сверки баланса денежных средств, еженедельного или даже ежедневного утверждения расходов высшим руководством и передачу прав по выделению денежных средств в руки одного или двух менеджеров высшего звена (чаще всего руководителю организации, если он возглавляет антикризисное управление). Если угроза кризиса определяется общеэкономической обстановкой в стране необходимо изменить некоторые аспекты взаимоотношений с банками, а именно:

- держать денежные резервы в банке на минимуме, поскольку это позволит минимизировать риски обесценения рубля и блокирования банковского счета;
- использовать свободные денежные средства для предоплаты расходов (зарплата, приобретение сырья и материалов), в особенности номинированных в твердой валюте;
- открыть счета в нескольких банках для рассредоточения риска;
- попытаться оплатить налоги денежными средствами, замороженными в банке;

- выяснить, кто является должником проблемного банка, и провести платежи путем покупки их долга, например используя вексельные платежи [17, с.100].

Можно предложить ряд способов увеличения поступления денежных средств, наиболее действенными из которых являются следующие:

- оптимизация или уменьшение затрат;
- проведение реорганизации инвентарных запасов;
- получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов;
- взыскание задолженностей с целью ускорения оборачиваемости денежных средств;
- разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств;
- обеспечение увеличения притока денежных средств за счет пересмотра планов капитальных вложений;
- увеличение поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей;
- увеличение продаж [27, с.202].

Рассмотрим, с помощью каких мероприятий они могут осуществляться.

Оптимизация или уменьшение затрат. Прежде всего, необходимо рассмотреть возможность оптимизации или уменьшения затрат на оплату труда — сокращение или приостановление премиальных и других выплат, внедрение бонусных схем оплаты и оплаты по результатам коммерческой деятельности за квартал или за год, пересмотр тарифных ставок и пр. Должны быть существенно уменьшены общехозяйственные расходы (затраты на содержание автотранспорта, представительские расходы и т.д.). Целесообразно также проанализировать организационную структуру компании с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда.

В некоторых случаях следует попытаться перезаключить договоры, определяющие задолженность компании в твердой валюте, в рублевую задолженность, например, объяснить кредитору, что, если задолженность не будет переведена в новую форму, ее последующий возврат может зависеть от формальной процедуры банкротства, а это означает возврат долга в сокращенном объеме или не возврат вообще. Следует попытаться убедить кредиторов продолжать работу с компанией, помогая ей создать более стабильный базис для постепенной выплаты долга в соответствии с согласованным твердым графиком.

Проведение реорганизации инвентарных запасов. Начинать реорганизацию необходимо с того, что запасы разносятся по категориям в зависимости от степени их важности для повышения стабильности деятельности компании. Объемы тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования бизнеса, должны быть уменьшены [27, с.203].

Если возможно, необходимо сократить размеры неприкосновенных запасов (или запасов, хранящихся в качестве буфера) за счет достижения договоренности о более коротком сроке выполнения заказа на поставку данного товара. Одновременно следует активизировать деятельность в области заказов на снабжение путем внедрения более эффективных контрольных процедур, таких как централизация хранения и отпуска товаров, перераспределение площадей хранения или улучшение документооборота. Это, в свою очередь, может потребовать более плотной работы с поставщиками над вопросами ускоренной поставки и предоставления им стимулов в виде более привлекательных условий оплаты.

Залежавшиеся запасы целесообразно продать со скидками с тем, чтобы получить дополнительные денежные средства, однако при этом надо иметь в виду опасность перенасыщения рынка товарами по бросовым ценам, так как это негативным образом скажется на последующих продажах товаров, а также сделает невозможным реализацию стратегии повышения цен.

Получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов. Первый шаг на этом пути — анализ степени использования оборудования и имущества фирмы, имеющий целью составление перечня имущества, не используемого в текущей хозяйственной деятельности. Целесообразно обсудить с инженерным персоналом, какое оборудование является необходимым для поддержания текущего и ожидаемого уровня производства, а также возможности оптимизации использования помещений или нахождения подрядчика для выполнения некоторых производственных процессов на стороне. Затем нужно выявить потенциальных покупателей или пользователей излишнего имущества посредством изучения конкурентов или возможностей его альтернативного использования.

После этого можно определить наиболее подходящие каналы коммуникации для эффективного доведения до участников рынка предложений о продаже или сдаче в аренду имущества. Имущество, которое не удалось сдать в аренду, необходимо законсервировать, составить акт о консервации и представить его в налоговую инспекцию. Это позволит исключить это имущество из расчета налогооблагаемой базы при расчете платежей по налогу на имущество [14, с.110].

В некоторых случаях целесообразно изучить возможность перезаключения арендного договора с арендодателем, а в случае отсутствия такой возможности рассмотреть перспективу перевода деятельности в менее дорогое место. При этом необходимо учитывать все расходы, которые могут возникнуть в связи с переездом. Возможен также вариант централизации деятельности фирмы за счет перевода ее подразделений в одно или меньшее количество мест, что позволит избежать дублирования хозяйственных функций в различных подразделениях и, таким образом, высвободит дополнительное имущество для продажи или сдачи в аренду.

Взыскание задолженностей с целью ускорения оборачиваемости денежных средств. Возврат задолженностей клиентами может стимулироваться путем предоставления специальных скидок. Необходимо также

создать систему оценки клиентов, которая бы суммировала все риски, связанные с ними как с деловыми партнерами. Общая зависимость от клиента будет включать его дебиторскую задолженность, товары на складе, подготовленные к отгрузке, продукцию в производстве, предназначенную этому клиенту. Можно установить формальные лимиты кредита каждому клиенту, которые будут определяться общими отношениями с ним, потребностями фирмы в денежных средствах и оценкой финансового положения конкретного клиента. Наблюдение за клиентами и изменение их статуса целесообразно возложить на менеджеров по продажам, а оплату их труда привязать к реальному поступлению денежных средств от клиентов, с которыми они работают. Наконец, в некоторых случаях можно попытаться продать банку, обслуживающему фирму, ее дебиторскую задолженность.

Разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств. Для осуществления этой меры необходимо ранжировать поставщиков фирмы в зависимости от степени их важности для ее деятельности и прибыльности. Критически важные поставщики должны быть в центре внимания; целесообразно интенсифицировать контакты с ними, чтобы укрепить взаимопонимание и стремление к сотрудничеству [14, с.111].

Целесообразно разработать и предложить поставщикам различные схемы платежей и попытаться убедить кредиторов, что новый подход был бы наилучшим способом для обеих сторон сохранить взаимовыгодные отношения. Платежи менее важным поставщикам можно отложить. (Крайний случай — отказ от каких-либо платежей.) Эта деятельность должна сопровождаться поиском альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия. Информацию о них можно использовать для дальнейших переговоров с нынешними поставщиками фирмы.

Пересмотр планов капитальных вложений. Такой пересмотр также является средством увеличения поступления денежных средств. Он направлен на минимизацию расходов. В условиях угрозы кризиса имеет смысл

отказаться от инвестиций в капитальное строительство, приобретение новой техники, расширение сбытовой сети и т.д., кроме безотлагательных случаев. Для их определения необходимо оценить, какие потребности в капитальных инвестициях не могут быть отложены на более поздний срок. Надо также отказаться от тех капитальных расходов, которые не могут дать немедленную отдачу для компании.

Инвестиционные проекты, ставшие менее эффективными в результате изменения финансовой ситуации в России, должны быть приостановлены. Необходимо также изменить график инвестиций с тем, чтобы уменьшить пиковую нагрузку на денежные потоки компании путем пересмотра этапов вложений. Однако сопутствующий отток денежных средств не должен ухудшать способность компании осуществлять другие срочные платежи. Нужно подсчитать ожидаемые расходы на закрытие определенных направлений деятельности (например, производственных линий), такие как расходы на демонтаж оборудования, его транспортировку, уборку и очистку, увольнение персонала и т.д., и сравнить их с предполагаемыми убытками в течение периода снижения деловой активности. На основании такого сравнения следует скорректировать план сокращения капитальных инвестиций.

Увеличение поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей. В данном случае речь идет о внимании к взаимоотношениям с основными группами поддержки в условиях кризиса — банком, акционерами или владельцами компании. Начать можно с изучения финансовых условий краткосрочного финансирования, предлагаемого банком, обслуживающим фирму, и вариантов их улучшения. Это предполагает, в первую очередь, пересмотр условий долга компании (отсрочка выплаты основной суммы, снижение процентной ставки) и изучение возможности рефинансирования ее кредитов в других банках [27, с.205].

Если нет других возможностей или источников для финансирования операций, возможно, помогут переговоры с акционерами или владельцами компании об изыскании дополнительных финансовых ресурсов. Угроза кризиса предполагает, что будут уменьшены или отложены всякие намеченные выплаты дивидендов.

Увеличение продаж. Здесь могут использоваться следующие методы:

1. определение прогнозируемых наценок по группам реализуемых товаров для того, чтобы выделить группы, приносящие наибольшую прибыль (на этих группах необходимо сосредоточить внимание);

2. проведение ограниченных маркетинговых исследований на ежедневной или еженедельной основе (например, осуществление наблюдения за розничными и оптовыми ценами в данном и соседних регионах, проведение пробных ограниченных распродаж со скидками, анализа официальной отраслевой статистической информации, и т.д.);

3. переоценка факторов потребительского спроса, таких как потребительские свойства и приоритет при приобретении, цена, качество, тенденции моды, сезонные факторы и т.д.;

4. определение групп продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, и концентрация на них;

5. анализ конкурентных преимуществ и разработка путей извлечения из них выгоды;

6. анализ цены и объема реализуемой продукции для определения наиболее разумного компромисса, который поможет компании, несмотря на снижение объемов продаж, увеличить поступление дополнительных денежных средств за счет увеличения цены, торговых наценок или объемов продаж (если рынок позволяет, следует поднять отпускную цену, для того чтобы увеличить валовую прибыль [27, с.207]).

РАЗДЕЛ II ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «ОАЗИС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Оазис»

ООО «Оазис» – ведущий оператор в области импорта, логистики, дистрибуции и продвижения товаров повседневного спроса крупнейших мировых и российских производителей. Стратегическое преимущество, выгодно отличающее компанию от конкурентов, состоит в том, что она способна предложить партнёру весь комплекс услуг по доведению товара со склада производителя до конечных точек продаж.

Технологии работы отвечают современным требованиям: на предприятии внедрена ERP-система, интеллектуальное управление складом осуществляется при помощи системы Manhattan WMS, спутниковая система контроля и учёта транспорта обеспечивает полный контроль над поставками, а максимальная оперативность обслуживания розницы достигается с помощью системы мобильной торговли «Оптима».

Развитие шло по четырём основным направлениям:

1) Развитие логистических ресурсов.

В мае 1998 компанией была приобретена первая собственная база с офисными и складскими помещениями в Н. Новгороде. Сегодня компания располагает складскими помещениями общей площадью более 40 000 квадратных метров.

В 2014 году в компании пущен в эксплуатацию объект нового типа - логистический центр класса А – на территории общей площадью в 15 га сдана первая очередь склада (10260 м²) и выделена площадка под строительство второго терминала (15000 м²).

2) Технологические и управленческие новации.

Важная составляющая успеха – каждодневное повышение эффективности работы. Компания с момента основания активно инвестирует в современные технологии и инфраструктуру.

Компания одна из первых установила систему мобильной торговли «Оптима» на основе карманных ПК. Сегодня внедрены также интеллектуальная система управления складом Manhattan WMS, спутниковая система контроля и учета движения транспорта «Навигатор».

В 2014 году во всех филиалах компании внедрена информационная система класса ERP .

3) Расширение регионального присутствия.

Компания начинала свою работу в Нижегородской области. В сентябре 1995 был осуществлён первый опыт экспансии в другие регионы - открыт филиал в г. Владимир. В течение нескольких лет число филиалов выросло до восьми, в зону покрытия были включены Иваново, Пенза, Ульяновск, Рязань, Саранск и Ярославль.

В 2015 году начат процесс объединения с компанией «Союз-Квадро», дистрибутором Procter&Gamble на Северо-западе.

С 2016 объединенная компания работает под единой маркой «Оазис» и теперь она присутствует в двенадцати регионах долл.пейской части России.

4) Диверсификация бизнеса.

Анализируя основные тенденции развития рынка, компания сделала ставку на оказание полного комплекса услуг по доведению товара от производителя до потребителя.

Начав работать как дистрибутор товаров бытовой химии, сегодня развивает три функциональных направления:

- импорт (включая доставку, таможенное оформление, национальную дистрибуцию и др.);
- логистические услуги (ответственное хранение, грузообработка, cross-docking и др.);
- дистрибуция на территории присутствия филиалов компании.

Практикуемый комплексный подход позволяет минимизировать операционные издержки партнёров, предельно чётко соблюдать графики поставок и обеспечивать высочайший уровень сервиса.

Цель компании на ближайшие несколько лет - стать лидером среди компаний-логистов в Центрально-Черноземном регионе.

ООО «Оазис» расположено в г.Старый Оскол Белгородской области. Цели создания и предмет деятельности общества, юридический статус, права и обязанности участников общества и прочее определяются Уставом ООО «Оазис» (приложение 3).

Основной целью создания общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Предметом деятельности общества является оптовая и розничная торговля; посреднические услуги; внешнеэкономическая деятельность; деятельность автомобильного транспорта; рекламная деятельность; информационно-консультативные услуги; маркетинговая, лизинговая деятельность и др.

ООО «Оазис» имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Для обеспечения деятельности ООО «Оазис» за счет вклада участников образован уставный капитал, размер которого составляет 10000 руб.

Распределение прибыли в ООО «Оазис» осуществляется следующим образом. Ежеквартально, раз в полгода или раз в год может приниматься решение о распределении чистой прибыли между участниками общества. Решение об определении части прибыли, распределяемой между участниками, принимается общим собранием участников общества. Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества. Выплаты части прибыли могут по решению общего собрания участников и

при согласии участника производится товарами и услугами, производимыми или приобретенными обществом. Цены на такие товары и услуги должны быть одинаковыми для всех участников общества.

Выплата участникам части прибыли производится не позднее одного месяца с момента принятия общим собранием участников соответствующего решения. В Уставе определено, что общее собрание участников не вправе принимать решение о распределении прибыли общества между участниками общества:

- до полной оплаты всего уставного капитала Общества;
- до выплаты действительной стоимости его доли (части доли) участника общества в случаях, предусмотренных законодательством;
- если на момент принятия такого решения общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) или если указанные признаки появятся у общества в результате принятия такого решения;
- если на момент принятия такого решения стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате принятия такого решения;
- в иных случаях предусмотренных законодательством.

Также общество не вправе выплачивать участникам прибыль, решение о распределении которой между участниками принято:

- если на момент выплаты общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) или если указанные признаки появятся у общества в результате выплаты;
- если на момент выплаты стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате выплаты;

– в иных случаях, предусмотренных законодательством.

По прекращении указанных обстоятельств общество обязано выплатить своим участникам прибыль, решение о распределении которой между участниками общества принято.

Источником формирования имущества ООО «Оазис» являются: денежные и материальные вклады участников; доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, ценных бумаг, а также от других видов хозяйственной деятельности; безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования российских, иностранных юридических лиц; иные источники, не запрещенные законодательством РФ.

В обществе могут образовываться резервный и иные фонды, состав, назначение, размеры, источники образования и порядок использования которых определяются общим собранием участников общества.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Оазис», схематично она представлена в приложении.

Высшим органом управления ООО «Оазис» является общее собрание участников общества, которое руководит деятельностью общества в соответствии с законодательством и уставом общества. Каждый участник общества имеет на общем собрании число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале.

К исключительной компетенции общего собрания участников общества относятся:

1. определение основных направлений деятельности ООО «Оазис», а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческой организации;
2. изменение устава общества, в том числе, изменение размера уставного капитала общества;
3. внесение изменений в учредительный договор общества;

4. образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (далее - управляющий), утверждение такого управляющего и условий договора с ним;

5. избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества;

6. утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

7. принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками;

8. утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность общества (внутренних документов ООО «Оазис»);

9. принятие решения о размещении обществом облигации и иных эмиссионных ценных бумаг;

10. назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

11. принятие решений о реорганизации или ликвидации общества;

12. назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

13. предоставление участникам общества (или определенному участнику) дополнительных прав, а также ограничение или прекращение предоставленных им (ему) дополнительных прав;

14. возложение на участников общества (или определенного участника) дополнительных обязанностей и прекращение их;

15. принятие решений о внесении участниками общества вкладов в имущество;

16. решение иных вопросов, предусмотренных законодательством и уставом ООО «Оазис».

Очередное общее собрание созывается исполнительным органом ООО «Оазис» один раз в год, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем

через четыре месяца после окончания финансового года. На очередном собрании участников утверждаются годовые результаты деятельности общества, решаются вопросы распределения прибыли, избрания генерального директора и иные вопросы.

Руководство текущей деятельностью ООО «Оазис» осуществляется Управляющей организацией.

Исполнительным органом общества является Генеральный директор Управляющей организации.

Для эффективного выполнения поставленных задач и успешного функционирования общества в нем созданы следующие отделы: бухгалтерия, отдел закупок, отдел логистики, отдел продаж (приложение 5). Рассмотрим кратко их функции.

Бухгалтерия осуществляет формирование полной и достоверной информации о хозяйственных процессах и финансовых результатах деятельности общества. Главный бухгалтер обеспечивает выполнение законодательства РФ и нормативных актов Белгородской области, г. Старый Оскол и Старооскольского района, несет ответственность за соблюдение содержащихся в них требований и правил ведения бухгалтерского учета. Ведет контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех хозяйственных операций. Представляет оперативную информацию. Составляет и предоставляет в установленные сроки бухгалтерскую отчетность, ведет главную книгу, делает баланс предприятия. Бухгалтерия ведет учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, издержек производства и обращения, а так же обеспечивает исполнение финансовых, расчетных и кредитных операций. Принимаются меры по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей. Ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины.

Отдел закупок является главным подразделением, где принимаются решения о закупке товаров, заключаются контракты на поставку продукции, решаются вопросы выбора поставщика, устанавливаются требования к качеству продукции и т. д. Отдел закупок организует изучение потребительского спроса. При изучении потребительского спроса в оптовом распределении менеджеры отдела закупок ООО «Оазис» сочетают методы изучения спроса оптовых товарополучателей и методы изучения спроса населения. Менеджеры отдела закупок изучают потребности товарополучателей, определяют состояние спроса на отдельные товары, выявляют тенденции изменения спроса и прогнозируют его на предстоящий период. Глубокое изучение спроса оптовых покупателей имеет большое значение для правильного и обоснованного формирования заказов на поставку продукции. Достоверные сведения о потребительском спросе позволяют торговым агентам ООО «Оазис» более точно определить объём и ассортимент закупаемых товаров, своевременно предусмотреть изменения в торговле отдельными товарами.

Функции отдела логистики включают организацию транспортировки торговых грузов, оценку показателей работы транспорта. В области складирования: принятие решений по развитию и размещению складов торговой компании; организация труда на складе; расчет потребности в площади, технических и трудовых ресурсах склада; рационализация планировки склада. В области управления запасами: определение параметров заказа; работа с неликвидами; выбор системы контроля состояния запасов.

Отделу продаж принадлежит центральное место в управлении продажами в ООО «Оазис». К функциям отдела продаж относятся: анализ информации и разработка прогноза развития рынка и продаж; определение ключевых потребителей, стратегии и сбытовой политики; исследование потребностей розничных и оптовых покупателей; организация обратной связи для планирования сбытовой деятельности; разработка системы стимулирования покупателей.

Организационная структура ООО «Оазис» имеет ярко выраженный функциональный характер. Основной чертой таких организаций является группировка персонала по отдельным направлениям деятельности. В соответствии с этими направлениями формируется директорат (гендиректор и заместители генерального директора) и структурные подразделения предприятия. Преимущества и недостатки выбранной организационной структуры представлены в приложении 6.

Порядок приема, перевода и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы, связанные с регулированием трудовых отношений регламентируются Правилами внутреннего трудового распорядка.

Вопросы оплаты труда в ООО «Оазис» регулируются Положением об оплате труда, которое разработано в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами. Расчет вознаграждения за труд работникам организации производится на основе модификаций следующих основных систем оплаты труда:

- простая повременная система - на основе должностного оклада и или дневной тарифной ставки;
- повременно-премиальная система – на основе должностного оклада, дневной тарифной ставки и установленного уровня премирования.

Остановимся подробнее на принципах формирования оплаты труда сотрудников Отдела продаж. Для всех сотрудников Отдела продаж установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Оплата труда сотрудников Отдела продаж непосредственно зависит от должностного оклада, фактически отработанного времени, установленного уровня премирования. Должностной оклад сотрудников Отдела продаж устанавливается в соответствии с действующим в ООО «Оазис» штатным расписанием и заключенным с сотрудником трудовым договором. Уровень

премирования сотрудников Отдела продаж определяется утвержденным в организации Положением о премировании (приложение 9).

Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата. Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы и составляет 40 % от должностного оклада по совмещаемой должности. Работникам, проработавшим неполный месяц, доплата за совмещение профессий (должностей) начисляется в установленном размере пропорционально отработанному времени. Доплата за совмещение профессий (должностей) могут быть уменьшены или полностью отменены при ухудшении качества работы.

При работе в сверхурочное время, в выходные и нерабочие праздничные дни производятся доплаты к должностным окладам в размере, установленном трудовым законодательством Российской Федерации.

Работники Торговой команды «Оазис» и Торговой команды «Лебедянский» Отдела продаж имеют право на надбавку за разъездной характер работы. Надбавка устанавливается по должности Мерчендайзер и Торговый агент в сумме в месяц и рассчитывается пропорционально отработанному времени. Размер надбавки и период действия устанавливаются приказом Управляющего ООО «Оазис» г. Старый Оскол.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Оазис»

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой надежности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом

эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности как самого предприятия, так и его партнеров.

Опираясь на бухгалтерскую отчетность ООО «Оазис» проанализируем финансово-хозяйственную деятельность организации.

Анализ финансового состояния начнем с изучения имущества, оценки состава и использования средств (активов) и источников их формирования (пассивов) по данным баланса ООО «Оазис». Для этого составим сравнительный аналитический баланс.

Данные сравнительного баланса показывают, что за период с 2014 по 2016гг. валюта баланса возросла на 23%, что в сумме составило 65520 тыс. руб. По всем статьям актива и пассива баланса произошло увеличение, за исключением статьи «Собственные средства», которая за исследуемый период уменьшилась на 1777 тыс. руб. или 15 % (в 2016г. по сравнению с 2014 г.).

Проанализируем, насколько достаточно оборотные средства ООО «Оазис» обеспечены собственными источниками. Для этого рассчитаем коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$K_{об} = \text{Собственные средства в обороте} / \text{Оборотные средства.}$$

Считается, что не менее 10% стоимости оборотных активов должно быть сформировано за счет собственных источников ($K_{об} \geq 0,1$). В нашем случае удовлетворительным коэффициент был в 2014 г., в 2015 и 2016гг. значение коэффициента существенно понизилось. Коэффициент говорит о том, что в 2014г. 15,5% оборотных средств ООО «Оазис» было сформировано за счет собственных источников, в 2016– всего 4,6%.

Для более точной оценки структуры баланса рассчитаем коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{тл} = \text{Оборотные средства} / \text{Срочные обязательства (текущие пассивы)}.$$

Наглядно динамика изменения коэффициента текущей ликвидности представлена ниже.

Коэффициент утраты платежеспособности меньше 1, это значит, что ООО «Оазис» грозит утрата платежеспособности при сложившемся соотношении оборотных средств и текущих обязательств, т.е. структура баланса не может быть оценена как удовлетворительная.

Финансовая устойчивость — характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости предприятия. Проанализируем финансовую устойчивость ООО «Оазис» с помощью коэффициента автономии, коэффициента финансовой устойчивости, коэффициента финансирования, коэффициента капитализации (плечо финансового рычага). Коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает, какая часть имущества организации сформирована за счет собственных средств и рассчитывается как отношение собственных источников к итогу баланса. Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть имущества организации сформирована за счет перманентного капитала (капитала, приравненного к собственному); рассчитывается как отношение устойчивых пассивов – собственных средств и долгосрочных займов и кредитов, к итогу баланса. Коэффициент финансирования показывает размер собственных средств, приходящихся на единицу заемных источников и рассчитывается как отношение собственных источников к заемным. Коэффициент капитализации рассчитывается как соотношение заемных и собственных средств и показывает размер заемных средств, приходящихся на единицу собственных [38,с.29].

Коэффициенты финансовой устойчивости показывают, что финансовая устойчивость ООО «Оазис» на начало исследуемого периода (2014 г.) была лучше, чем к концу периода (2016г.) - произошло снижение всех рассчитанных показателей, за исключением коэффициента капитализации,

незначительное повышение которого наблюдается к концу 2016г. Следовательно, финансовая устойчивость ООО «Оазис» к концу исследуемого периода несколько ослаблена.

Для анализа ликвидности баланса средства актива и источники пассива подразделяются на группы по срокам поступления средств и наступления платежей. При этом средства актива подразделяются по степени убывания ликвидности (скорости обращения в денежные средства) на четыре группы.

Пассивы необходимо сгруппировать по срокам оплаты и расположить в порядке возрастания оплаты:

Условия абсолютной ликвидности:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Условия текущей ликвидности: $(A1+A2) \geq (П1+П2)$.

Условие перспективной ликвидности: $A3 \geq П3$.

Общая комплексная ликвидность:

$$Z = \frac{L1A1 + L2A2 + L3A3}{L1П1 + L2П2 + L3П3} \geq 1 \quad (2)$$

где $L1, L2, L3$ - весовые коэффициенты, учитывающие значимость средств с точки зрения сроков поступления средств и погашения обязательств ($L1=1,0; L2=0,5; L3=0,3$).

Из анализа видно, что в ООО «Оазис» и на начало и на конец исследуемого периода сложилось следующее соотношение активов и пассивов:

$$A1 < П1$$

$$A2 > П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 < П4.$$

Это соотношение не удовлетворяет условиям абсолютной ликвидности, т.к. не соблюдено первое соотношение.

Условия текущей ликвидности также не выдерживаются ни на начало, ни на конец исследуемого периода:

в 2014 г. - $25478 < 38193$;

в 2016г. – $72085 < 105490$.

Условия перспективной ликвидности выдерживаются и на начало и на конец периода, поскольку отсутствуют долгосрочные займы и кредиты.

Рассчитаем по формуле (2) показатель общей (комплексной) ликвидности. В 2014 г. показатель комплексной ликвидности $L=0,5987$, к концу 2016г. происходит незначительное повышение $L=0,6097$, но и на начало и на конец исследуемого периода показатель < 1 , таким образом, баланс предприятия не может быть признан ликвидным.

Проанализируем платежеспособность ООО «Оазис». Платежеспособность организации характеризуется коэффициентами ликвидности, которые рассчитываются как отношение различных видов оборотных средств к величине срочных обязательств.

Каждый вид оборотных средств имеет свою ликвидность, а коэффициенты ликвидности показывают, какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить в случае обращения конкретных видов оборотных средств в деньги.

Отрицательное влияние на чистую прибыль в 2016г. оказали рост себестоимости, увеличение коммерческих расходов, рост суммы прочих операционных расходов, увеличение текущего налога на прибыль. Совокупное влияние этих факторов составило 232754 тыс.руб.

$$240258 - 232754 = 7504 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем основные показатели рентабельности ООО «Оазис», результаты сведем в таблицу 2.6.

Таким образом, из таблицы 2.6. видим, что за исследуемый период произошло снижение показателей рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности продаж.

Повысить эффективность хозяйствования ООО «Оазис» может за счет оптимизации издержек, входящих в себестоимость продукции, снижения коммерческих и прочих операционных расходов, увеличения сбыта продукции.

Раздел III РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Объединение данных о соотношении количества и стоимости ABC-анализа с данными о соотношении количества и структуры потребления XYZ-анализа даёт ценные инструменты планирования, контроля и управления для обеспечения ресурсами. Комбинация ABC- и XYZ-анализа позволяет получить информацию о товарах, используемых на торговом предприятии.

Ниже представлены результаты совмещения ABC- и XYZ-анализа товарных запасов ООО «Оазис». Результатом совместного проведения анализа ABC и XYZ является выделение ключевых, наиболее важных ресурсов ООО «Оазис». Группы AX и AY требуют наибольшего внимания, для них необходимо тщательно планировать потребность, осуществлять контроль. В ООО «Оазис» доля данных групп незначительна и включает в основном товары, которые имеют высокую стоимость, и на их долю приходится большая часть затрат по хранению, поэтому необходимо поддерживать величину запаса данной группы на минимальном уровне. Товары, которым характерна средняя потребляемость, занимают относительно небольшую долю в общей номенклатуре товаров. Из данных таблицы 3.3.1. видно, что более половины потребления организации составляют товары с низкой потребительской стоимостью, потребление которых носит непостоянный характер (52,38%).

В результате получено семь категорий товаров, для каждой из которых стало возможным выработать индивидуальную схему управления.

Таким образом, интеграция методики ABC- и XYZ-анализа товарных запасов дает возможность получения аналитической оперативной информации для целей оптимизации товарных запасов в объёме, достаточном для эффективной реализации, а также предотвращать накопление чрезмерных складских запасов. В перспективе это должно повысить эффективность

хозяйствования оптового предприятия и, следовательно, финансовую устойчивость и платежеспособность.

Рекомендации по совершенствованию сбыта на предприятии

В ходе анализа сбытовой деятельности предприятия были выявлены недостатки коммерческой деятельности предприятия это:

- высокий уровень конкурентоспособности;
- маленький спектр методов рекламной деятельности;
- отсутствие системы скидок и дисконтов, а также неценового стимулирования сбыта.

В соответствии с выявленными недостатками, разработаны рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия:

Расширение методов рекламной коммуникации, воздействующие на целевую аудиторию, с учетом потребностей.

Две стадии создания рекламной компании:

- определение потребности, ее идентификация, описание ее в лаконичной, концептуальной форме.
- отбор необходимых выразительных средств рекламного творчества (констант, художественных средств) для конкретного аудио- визуального существования концептуального замысла.

Все элементы рекламного стиля предприятия «работают» на имидж. Вместе с тем, каждый компонент этого стиля, каждая его константа способна напомнить об имидже в целом (товарная марка, например, и ее разновидности).

Проанализируем годовой рекламный бюджет и медиаплан предприятия по формированию ее имиджа (таблица 3.2)

Оценим эффективность внедрения имиджа предприятия посредством рекламной деятельности.

Как показали представленные расчеты общие затраты по формированию внешнего имиджа предприятия составят 232110 руб.

Внедрение рекламы позволит увеличить объем реализации на определенный процент.

Структура затрат предприятия на рекламу (рис. 3.1.)

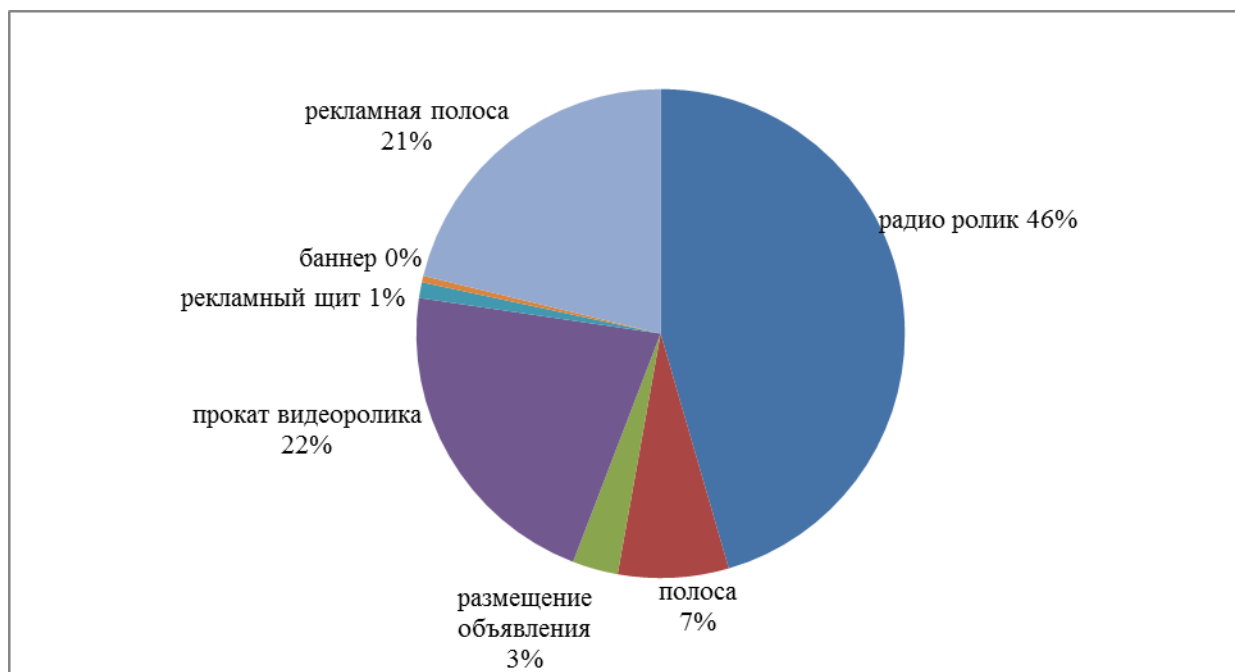


Рисунок 3.1 - Структура затрат предприятия на рекламу в %

Данные позволяют сделать вывод, что в результате внедрения имиджа предприятия произойдет более реальное увеличение выручки на 871785 рублей.

Базовые данные взяты из отчетности предприятия за 2016 год. Прогнозные показатели с учетом прироста по реалистическому плану.

Деньги финансируются за счет собственных средств полностью из прибыли прошлых периодов и средств учредителей.

Таким образом, предложенный проект по внедрению рекламной компании можно считать эффективным.

Ценовое стимулирование сбыта

ООО «Оазис» рекомендуются применять следующие виды скидок при реализации товара:

- ввести 10% скидку при покупке товаров на сумму более 250000 рублей;

- ввести «счастливый час» (с 09:00 до 10:00) в течении которого предоставлять скидку на все виды товаров;

- крупно–оптовым покупателям предоставлять скидку 10%;

- предоставлять скидку пенсионерам в размере 5 % ежедневно.

Одновременно с разработкой рекламного обращения следует решить задачу выбора наиболее приемлемых средств распространения информации и конкретных ее носителей, с помощью которых данное рекламное обращение планируется довести до потенциальных покупателей.

Неценовое стимулирование сбыта, предлагается применять неценовое стимулирование потребителей.

- при покупке товаров на сумму более 5000 рублей вручать подарки, сувениры такие как, календари, ручки, визитки;

Внедрение всего комплекса мероприятий по совершенствованию стимулирования сбыта, завоеует новые позиции сегмента рынка, сможет укрепить уровень конкурентоспособности, при этом увеличивая размеры своей прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В кризисной ситуации, сложившейся сегодня в стране, особенно важно для предприятия умение эффективно управлять сбытом продукции. Это позволяет избежать затоваривания складов, а также уменьшает издержки хранения маловостребованной и невостребованной продукции.

Эффективность сбыта зависит в первую очередь от сбытовой политики предприятия, т.е. совокупности сбытовых стратегий маркетинга и комплекса мероприятий по формированию ассортимента реализуемой продукции и ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта, заключению договоров продажи (поставки) товаров, товародвижению, транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта.

Сбытовая политика строится на основе упорядоченного анализа потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции организации. Потребности и запросы покупателей постоянно меняются. Эффективная сбытовая политика должна быть направлена на постоянное обновление ассортимента и повышение разнообразия предлагаемых покупателям услуг.

За рубежом в организации сбыта большую роль играют торговые посредники. Многолетний опыт деятельности как крупных, так и средних и малых промышленных и коммерческих структур за рубежом показал, что конечный эффект от использования посредников, осуществляющих связь производителя с потребителем товаров и услуг, значительно выше, чем создание производителем собственной сбытовой сети.

Следует отметить, что торговля является одной из крупнейших отраслей экономики любой страны, в том числе и России, как по объему деятельности, так и по численности занятого в ней персонала.

ООО «Оазис» - это современное предприятие, осуществляющее оптовую торговлю и доставку продуктов розничным клиентам. ООО «Оазис» является филиалом Управляющей компании «Агат», которая в свою очередь является самостоятельным подразделением, входящим в группу компаний с интересами в различных сферах бизнеса.

Основным источником формирования имущества ООО «Оазис» служат денежные и материальные вклады участников; доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, ценных бумаг, а также от других видов хозяйственной деятельности.

Высшим органом управления ООО «Оазис» является общее собрание участников общества, которое руководит деятельностью общества в соответствии с законодательством и уставом общества. Руководство текущей деятельностью ООО «Оазис» осуществляется Управляющей организацией. Исполнительным органом общества служит генеральный директор Управляющей организации. Организационная структура ООО «Оазис» имеет ярко выраженный функциональный характер.

В ООО «Оазис» служба сбыта представлена отделом продаж и отделом логистики. Основными задачами службы сбыта на предприятии являются изучение спроса и установление тесных контактов с потребителями продукции; поиск наиболее эффективных каналов и форм реализации, отвечающих требованиям потребителей; обеспечение доставки продукции потребителю в нужное время; контроль над ходом реализации продукции в целях снижения коммерческих (внепроизводственных) издержек и ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Анализ бухгалтерской отчетности ООО «Оазис» свидетельствует об ухудшении в течение последних трех лет финансового состояния исследуемого предприятия. На начало периода обеспеченность ООО «Оазис» собственными оборотными средствами составляет 15,5%, на конец исследуемого периода - всего 4,6%. Также к 2016 г. произошло снижение коэффициента текущей ликвидности. Рассчитанные коэффициенты

финансовой устойчивости (коэффициент автономии, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансирования, коэффициент капитализации) свидетельствуют об ослаблении финансовой устойчивости исследуемого предприятия. Трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости подтверждает предыдущий вывод и характеризует финансовое состояние ООО «Оазис» как неустойчивое. Анализ ликвидности показал, что баланс предприятия не может быть признан ликвидным, т.к. соотношение активов и пассивов не удовлетворяет ни условиям абсолютной ликвидности, ни условиям текущей ликвидности, выдерживаются только условия перспективной ликвидности. Также за исследуемый период происходит снижение показателей рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности продаж. Это свидетельствует об ухудшении эффективности работы ООО «Оазис» и подтверждает сделанные ранее выводы об ухудшении его финансового состояния.

В таких сложных финансовых условиях ООО «Оазис» просто жизненно необходимо увеличение объемов эффективных продаж, что должно способствовать увеличению поступления денежных средств, и, следовательно, стать одним из путей преодоления кризисных явлений.

С целью оптимизации сбытовой деятельности предложено внедрение интегрированного ABC и XYZ анализа. Целью интеграции методов ABC и XYZ для оценки товарного ассортимента предприятия оптовой торговли является выделение ключевых, наиболее важных источников доходности оптовой базы и установление на этой основе приоритетов для управления ассортиментом. На наш взгляд внедрение интегрированного анализа ABC и XYZ-анализа в практику работы ООО «Оазис» обеспечит эффективное управление товарным ассортиментом, что в свою очередь сократит количество утраченных продаж, ускорит оборачиваемость товара, уменьшит излишки товаров, снизит риски их списания и суммарные затраты, связанные с запасами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллина, С.В. Роль и значение посредничества в современном обществе / С.В. Абдуллина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - №1. – С.54-58
2. Аврашков, Л. Я. О некоторых проблемах системы антикризисного управления / Л. Я. Аврашков, Г. Ф. Графова // Аудитор. — 2016.— N 3 .— С. 37-42
3. Белоусов, В. Л. Требования к информационной системе антикризисного управления / В. Л. Белоусов, И. В. Солнцев // Автоматизация и современные технологии. — 2015 .— N 12 .— С. 24-26
4. Беляевский, И. К. Статистика торгового бизнеса: малого, среднего и крупного / И. К. Беляевский // Вопросы статистики. — 2008 .— N 11 .— С. 20-28
5. Блинова, У. Методологические основы мониторинга в системе антикризисного менеджмента / У. Блинова // Проблемы теории и практики управления. — 2015 .— N 11 .— С. 87-97
6. Блинова, У. Система превентивного контроля в антикризисном менеджменте / У. Блинова // Проблемы теории и практики управления. — 2015 .— N 5 .— С. 114-126
7. Броило, Е. В. У края пропасти: антикризисное управление финансово неустойчивой организацией посредством оптимизации активов / Броило Е. В. // Российское предпринимательство. — 2015 .— N 12 .— С. 19-22
8. Броило, Е. В. Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия / Е. В. Броило // Менеджмент в России и за рубежом. — 2016.— N 2 .— С. 96-103

9. Бурцев, В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В. В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. — 2016.— N 6 .— С. 7-15
10. Бурцев, В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В. В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. — 2016.— N 7 .— С. 7-12
11. Бурцев, В.В. Модель сбытовой политики организации / В. В. Бурцев // Справочник экономиста. — 2016.— N 2 .— С. 21-25
12. Бурцев, В.В. Оптимизация формальных процедур сбыта в коммерческой организации / В.В.Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. — 2007. - №8
13. Валеева, Р.Г. Интеллектуальная система управления производством и сбытом / Р. Г. Валеева, С. В. Сильнова, Е. А. Пузырникова // Мехатроника, автоматизация, управление. — 2008 .— N 1 .— С. 47-51
14. Вишневская, О.В. Механизмы антикризисного управления предприятием / О. В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. — 2016.— N 3 .— С. 105-113
15. Воробьева, О.А. Интеллектуальный капитал в системе антикризисного управления предприятием / О. А. Воробьева // Менеджмент: теория и практика. — 2008 .— N 1/2, ч. 2 .— С. 514-525
16. Воронина, В.М. Ретроспективный анализ и группировка факторов внутренней среды при антикризисном управлении промышленным предприятием / В. М. Воронина, О. В. Федорищева, А. В. Мулов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2016.— N 2 .— С. 104-111
17. Воронков, А.Н. Элементы антикризисной стратегии предпринимательских структур / А. Н. Воронков // Инновации. — 2015 .— N 11 .— С. 99-100
18. Герасименко, Н. Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений / Н. Герасименко // Проблемы теории и практики управления. — 2016.— N 3 .— С. 68-78

19. Гершанок, А. А. Над пропастью: эффективность нормативно-правового регулирования антикризисного управления в современной российской экономике / Гершанок А. А. // Российское предпринимательство. — 2008. — N 2, вып. 1. — С. 129-134
20. Головина, Т.А. Менеджмент интеграции зарубежных методик управленческого анализа для оценки эффективности ассортиментной политики / Т.А.Головина // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. - №1. — С.22-32
21. Гордеев, С.С. Реинжиниринг проблемного бизнеса как метод антикризисного управления / С. С. Гордеев // Менеджмент: теория и практика. — 2016.— N 1/2. — С. 269-273
22. Деникаева, Р.Н. Механизм антикризисного управления в российской экономике и в зарубежных странах / Р. Н. Деникаева // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — N 4. — С. 39-45
23. Дубровская, М.Е. Негоцианты XXI века: организация сбытовой деятельности в оптовой торговле: проблемы и пути решения / Дубровская М. Е. // Российское предпринимательство. — 2016.— N 3. — С. 147-150
24. Егорова, А.И. Методика финансового оздоровления экономического субъекта / А. И. Егорова // Финансовый менеджмент. — 2014. — N 4. — С. 25-39
25. Захаров, В.Я. Антикризисный менеджмент: стратегии развития промышленных предприятий в России / В. Я. Захаров // Инновации. — 2015. — N 5. — С. 80-81
26. Зильберман, А. Антикризисная мотивация / А. Зильберман // Управление компанией. — 2016.— N 3. — С. 26-30
27. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: учебное пособие /А.Т.Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 319 с.

- 28.Ильин, К.В. Финансовые аспекты антикризисного управления компаниями / К. В. Ильин // Финансовый менеджмент. — 2014 .— N 3 .— С. 34-43
- 29.Колокольников, О. Г. Менеджмент инновационных процессов на основе реструктуризации предприятия на технологические системы / О. Г. Колокольников // Инновации. — 2016.— N 1 .— С. 91-94
- 30.Костенкова, В.Г. Управление товародвижением предприятий в конкурентной среде / В. Г. Костенкова // Проблемы региональной экономики. — 2016.— N 1/2 .— С. 147-153
- 31.Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер, К.Л.Келлер. – М.: Питер, 2009. – 816 с.
- 32.Ксенофонтов, И.В. Работа отдела продаж с торговыми точками в городе / И. В. Ксенофонтов // Управление продажами. — 2015 .— N 5 .— С. 320-330
- 33.Кулагина, Г. Опыт антикризисного управления предприятием / Г. Кулагина // Экономист. — 2014 .— N 10 .— С. 81-91
- 34.Леонова, Ю.Г. Оценка экономической эффективности оптового торгового предприятия на основе удовлетворенности потребителей / Ю. Г. Леонова // Экономический анализ: теория и практика. — 2004 .— N 1 .— С. 69-76
- 35.Леонова, Ю.Г. Система показателей оценки эффективности оптовой торговой деятельности / Ю. Г. Леонова // Экономический анализ: теория и практика. — 2014 .— N 19 .— С. 21-28
- 36.Лианский, М. Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии / М. Лианский // Проблемы теории и практики управления. — 2015 .— N 11 .— С. 56-62
- 37.Ломбас, О. Торговые структуры как субъекты хозяйствования / О. Ломбас // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2014 .— N 2 .— С. 69-75

- 38.Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И.Макарьева, Л.В.Андреева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 259 с.
- 39.Маркетинг: учебник / Под ред. А.Н.Романова. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 560 с.
- 40.Маслова, Т.Д. Маркетинг: учебник / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – М.: Питер, 2014. – 400 с.
- 41.Мельситов, М. В. Стратегия выбора партнеров по каналу сбыта / М. Мельситов // Практический маркетинг. — 2015 .— N 8 .— С. 31-34
- 42.Миркина, О. Элементы технологического маркетинга в распределении продукции / О. Миркина // Проблемы теории и практики управления. — 2016.— N 5 .— С. 106-112
- 43.Нагапетьянц, Р. Н. Каналы сбыта в системе товародвижения / Р. Н. Нагапетьянц // Маркетинг. — 2014 .— N 5 .— С. 56-61
- 44.Павлова, А. Антикризисная стратегия в контексте управления стоимостью предприятия / А. Павлова // Проблемы теории и практики управления. — 2016.— N 10 .— С. 87-95
- 45.Панов, А. Становление и развитие оптовых фирм (на примере Нижегородской области) / А. Панов, С. Еземская // Проблемы теории и практики управления. — 2014 .— N 2 .— С. 95-99
- 46.Романова, О.С. Современные модели управления компанией: процессный подход / О.С.Романова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - №6. – С.102-106
- 47.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В.Савицкая. – М.: Инфра-М, 2008. – 511с.
- 48.Сахаров, Е. Принципы формирования организационной структуры отдела продаж / Сахаров Евгений // Управление продажами. — 2014 .— N 6 .— С. 15-19

- 49.Соколова, Г. Ю. Помни о кризисе!: процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием / Соколова Г. Ю. // Российское предпринимательство. — 2008 .— N 3 .— С. 110-114
- 50.Солнцев, И. В. Не говори гоп: ключевые принципы функционирования системы антикризисного управления на предприятии / Солнцев И. В. // Российское предпринимательство. — 2015 .— N 8 .— С. 114-118
- 51.Федулова, Т. В. Кризис в компании: зло или благо? / Т. В. Федулова // Менеджмент сегодня. — 2016.— N 2 .— С. 120-128
- 52.Хованов, А. А. Управление каналами распределения в оптовой торговле // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004 .— N 3 .— С. 52-60
- 53.Чебаку, М. И. Особенности организации системы внутреннего контроля отдела продаж в организациях оптовой торговли / Чебаку М. И. // Управленческий учет. — 2016.— N 5 .— С. 105-111
- 54.Шебеда, И.В. Прогнозирование эффективности финансово-хозяйственной деятельности организаций оптовой торговли / Иван Шебеда // Экономические стратегии. — 2016.— N 2 .— С. 202-204
- 55.Яковлев, П.А. Совершенствование систем логистики и сбыта продукции / П. А. Яковлев [и др.] // Горный журнал. — 2016.— N 9 .— С. 96-98
- 56.Яненко, М.Б. Формирование комплекса услуг предприятий оптовой торговли / М. Б. Яненко // Менеджмент: теория и практика. — 2015 .— N 1/2 .— С. 253-261

