

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие, сущность и методы продаж.....	6
1.2 Факторы, влияющие на управление продажами.....	13
1.3 Эффективное управление продажами.....	17
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «САЯНЫ».....	23
2.1 Общая характеристика организации.....	23
2.2 Организация управления продажами.....	25
2.3 Анализ хозяйственной деятельности оптового торгового предприятия.....	32
2.4 Заключительная оценка системы управления продажами.....	44
3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления продажами ООО «Саяны».....	
3.1. Обоснование мероприятий.....	
3.2. Расчет основных показателей.....	
3.3. Эффективность мероприятий управлению продажами.....	
Заключение	
Список литературы	
Приложения.....	

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики способность компании осуществлять продажи своей продукции часто является определяющей с точки зрения ее развития. Именно продажи выступают индикатором результативности предпринимательской деятельности компаний. Может ли что-то гарантировать успех продаж – выгодный продукт, коммуникация продавца, массовая реклама и т.д. И да, и нет. Систематическими усилиями, внутренними ресурсами мы можем повышать вероятность события, в данном случае совершения сделки. Так же происходит быстрый рост числа конкурентов, перенасыщенность рынка товарами приводит к обострению конкурентной борьбы между компаниями, после чего возрастает значение процесса управления продажами в борьбе за завоевание потребителя.

На данный момент продажи становятся все более профессиональными. При этом сущность и роль управления продажами меняется, принимает немного иные значения, рамки. Крайне важным является знание конечного потребителя, который становится более требовательным, поскольку имеет возможность выбора продавца, способного обеспечить реализацию ожидаемого уровня потребительских предпочтений, умение компании быстро реагировать на все его требования. Иначе не может быть обеспечена продажа товара и повышение доходности предприятия. В таких условиях преимущества получают те компании, которые в числе первых осваивают и внедряют эффективные механизмы управления продажами. Если компания имеет высокий уровень продаж, постоянный их рост, то можно утверждать, что она эффективно управляет процессами, связанными с продажами товарной продукции.

Управление продажами следует рассматривать как один из видов организационной (маркетинговой и коммерческой) деятельности, направленной на установление и достижения целей продаж посредством

адаптации и гибкого реагирования на изменения внешней среды. При всем при этом необходимо учитывать не саму рыночную среду как таковую, а способность компаний работать в ней, оперативно реагировать на ее изменения.

На основании вышеизложенного можно заключить, что в современных экономических условиях значение эффективного управления продажами в торговой организации все больше возрастает. Он выступает одним из главных критериев получения компанией прибыли и сохранения стабильности в условиях ужесточения конкуренции на рынке среди торговых предприятий. Следовательно, тема выпускной квалификационной работы актуальна.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Саяны».

Предмет исследования – управление продажами в торговом предприятии.

Целью работы является исследование теоретических основ организации системы реализации продукции для разработки мероприятий по совершенствованию управления продажами на оптовом торговом предприятии ООО «Саяны».

Для достижения данной цели решаются следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты современных принципов и моделей процесса продажах;
- исследовать основы управления продаж;
- провести анализ и оценку управления продажами в ООО «Саяны»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления продажами ООО «Саяны»

Теоретической и методологической основой работы являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по изучаемым вопросам; учебная литература публикации в специализированных изданиях по данной тематике.

Структура выпускной квалификационной работы содержит: введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Во введении подчеркивается актуальность темы, цель и задачи исследования. Первая глава раскрывает теоретические основы управления продажами на предприятии. Во второй главе проведен анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия. В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления продажами ООО «Саяны».

Для решения поставленных задач выпускной квалификационной работы применены следующие методы:

- аналитический;
- сравнительный анализ;
- наблюдение;
- обобщение;

Теоретическая и практическая значимость работы формируется на основных выводах и предложениях, которые развивают представления о теоретических основах управления продажами на торговых предприятиях и могут быть использованы в дальнейших исследованиях в данной области.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность и методы продаж

В реальности мы все, тем или иным образом, причастны к процессу продаж, так как ежедневно продаем свои знания, умения, свою рабочую силу, свой талант. Не говоря уже о профессиональных продавцах. И даже те, кто не занят в продажах напрямую, так или иначе, выступают в качестве потребителей.

Понятие «продажа» имеет множество определений, потому как в настоящее время существует огромное количество литературы, посвященной продажам или искусству торговли (нередко эту деятельность называют именно так). Термин «продажа» в специальной литературе трактуется достаточно широко. В частности, продажа – это:

- процесс реализации продукции;
- акт купли-продажи товаров;
- механизм обмена, с помощью которого удовлетворяются запросы и желания потребителя; часть системы сбыта, направленная на установление контакта с покупателем и побуждение его к покупке;
- комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента с целью решения его проблем и формирования долгосрочного спроса на продукцию организации;
- коммерческая деятельность, в процессе которой каждая из сторон отстаивает свои интересы, использует свои возможности и реализует товар (услуги) партнеру, прилагая все усилия для того, чтобы условия сделки были наиболее благоприятными.

Таким образом, любая продажа – это процесс удовлетворения потребности клиента [1].

Времена интуитивных продаж уходят в далёкое прошлое. Сейчас на рынке выигрывают и зарабатывают деньги профессионалы, владеющие

современными методами и технологиями продаж. Понятие «продажа» включает не только процессы, действия, но и различные ситуации, обстоятельства, ролевые функции и т.д. [3].

Продажи являются важным заключительным этапом коммерческой деятельности торговых компаний и предприятий. Они играют важную роль на рынке организаций, деятельность которых непосредственно связана с реализацией товаров или услуг.

Торговое предприятие, имея дело с потребительским рынком, поставляет на него товары и обеспечивает покупателей необходимой информацией: характеристикой товаров, их надежностью, гарантийными сроками, ценами, условиями продажи и т.д. От рынка предприятие получает обратную информацию: данные о конкурирующих товарах, потребностях и возможностях покупателей, объемах и темпах продажи товаров. В результате возникает замкнутая система связи, функционирующая как единое целое [2].

С помощью продаж продвигают новые товары и услуги, увеличивается уровень информированности и культура потребления. Данный процесс активно влияет на целесообразное взаимодействие производства и потребления, объединяя всю цепочку их взаимоотношений в единое целое. Продажи – это источник дохода для компании и удовлетворения потребностей для клиентов. Качество продаж во многом зависит от тщательности их подготовки компанией и от профессионализма продавцов, которые в современных условиях должны иметь высокую квалификацию, обладать особыми навыками и чувствовать клиента на расстоянии. Поэтому, люди, которые осуществляют продажи, могут либо привести организацию к успеху в своей нише, либо разорить ее, потому что важная функция процесса продаж связана с человеческими ресурсами. Именно поэтому, для того, что бы быть конкурентоспособными на рынке, большое количество компаний вкладывают огромные финансовые вложения для подготовки своих сотрудников, стараясь обучить их как

можно лучше искусству продаж, что бы они были максимально компетентными в своей сфере.

Продажи исключительно разнообразны. Продажа страховых продуктов отличается от продажи банковских услуг, а продажа запчастей – это далеко не то же самое, что продажа рекламных площадей, потому что разные методы продаж значительно отличаются друг от друга.

Рассмотрим подробнее самые общеизвестные классификации продаж.

Активные и пассивные продажи.

Активные продажи - это одна из технологий продаж товаров или услуг клиенту, в которой продавец первый проявляет инициативу для контакта. При этом потенциальный клиент мог ранее не проявлять интереса к товару или услуге. В активных продажах для клиента контакт с продавцом является неожиданностью, а осознание потребности товара или услуги происходит во время контакта. На продавца в активных продажах во многих случаях накладывается задача не только сама продажа, но и самостоятельный поиск клиентов.

Пассивные продажи- продажи, которые не требуют от продавцов никаких активных действий. Практически всю инициативу проявляет сам клиент. Яркими примерами пассивных продаж можно представить продуктовые супермаркеты, гастрономы, разного рода магазины, в том числе интернет и другие. Главным отличием пассивных от активных продаж является уже имеющаяся заинтересованность клиента в приобретении товара или услуги.

Прямые и непрямые продажи

Прямые продажи — это разновидность продаж, нацеленная на прямых потребителей. Хорошим примером прямых продаж являются продажи в торговом зале, выезд к клиенту для проведения продажи, выставки и демонстрации. Главное различие прямых продаж состоит в том,

что в прямых продажах, сотрудники компании напрямую взаимодействуют с клиентами без посредников.

Непрямые продажи – разновидность продаж, встречающаяся в многих компаниях. Ими может считаться реализация товаров и услуг через дилеров, франчайзинг – предоставление своего оборудования и торговой марки другим компаниям, реклама и мерчендайзинг (стандарты выкладки, презентации и ассортимента товаров) тоже считается непрямым видом продажи. При непрямом виде продаж, мы реализуем товар или услугу, проводим мероприятия для роста продаж, не контактируя при этом напрямую с покупателем.

Оптовые и розничные продажи

Оптовая торговля - это форма предпринимательской деятельности, которая связана с продажей товаров или услуг производителем или торговым посредником для дальнейшего использования в розничной торговле или профессионального использования. То есть это торговля, когда товар продается не для конечного пользователя, а для нужд бизнеса (для перепродажи или для использования в производстве).

Розничная торговля - это форма предпринимательской деятельности, связана с продажей товаров или услуг непосредственно конечному потребителю (населению) для личного, семейного, семейного использования.

В настоящее время коммерческие компании должны улучшить свои методы продаж для достижения запланированного уровня прибыли. В зависимости от специфики деятельности компании на российском рынке, методы продаж могут изменяться. Но все они основаны на пяти основных методах продаж. Рассмотрим их подробнее.



Рисунок 1.1 – Методы продаж

1. Обслуживание является первым методом продаж. Суть этого метода заключается в уровне сервиса. Главной задачей обслуживания относится пассивная продажа. Иначе говоря, нужно обслужить покупателя и отпустить товар или услугу.

Данная методика в основном применяется в call-центрах, которые специализируются, на входящих звонках, принимая заказы, а также в гипермаркетах и супермаркетах. Более того этот метод могут использовать дистрибьюторские компании, которые имеют постоянный ассортимент и стабильный спрос на свой продукт, а также достаточно серьезную маркетинговую и рекламную поддержку [4].

Основой этого метода является стандартное поведение. Иначе говоря, вежливое приветствие клиента, ответы на его вопросы, правильное оформление, умение работать в критической ситуации, а также умение красиво и выразительно разговаривать с потенциальным клиентом.

Негативная сторона метода обслуживания считается отсутствие продаж. Следует обратить внимание, что данный метод актуален только

для такой продукции, которая пользуется большим спросом.

2. Агрессивный метод продаж. По сравнению с первым методом, этот нацелен именно на товар или услугу. Задача агрессивного метода заключается в том, что бы один раз продать свой товар или услугу клиенту. Дальнейшее сотрудничество с клиентом просто не предусматривается. Такой метод нередко ущемляет интерес самого покупателя.

По большей части представленная методика применяется страховыми или фармацевтическими компаниями. Этот метод полностью нацелен на свой продукт. Алгоритм действий таких компаний выражается следующим образом:

- привлечение внимания;
- формирование интереса у потенциального клиента
- провоцирование желания приобрести данный товар или услугу
- убеждение потенциального клиента в том, что сделал правильный выбор
- действие [4]

Данный метод предполагает умение устанавливать контакт, использование определенной техники манипуляции, готовить качественную презентацию и умение работать с возражениями на достаточно высоком уровне.

3. Спекулятивный метод продаж. Спекулятивный метод ориентирован на личный интерес человека, который должен принять решение о покупке. Данный метод часто сопровождается такими формами поощрений, как взятка, подарки и др. Чаще всего данная методика применяется при работе с государственными бюджетными организациями или огромными корпорациями, которые реализуют большие проекты. Данный метод подразумевает наличие таких навыков, как умение устанавливать контакт и использование определенной техники манипуляции [5].

Главным преимуществом данной методики является достаточно быстрое достижение поставленной цели.

4. Консультативный метод продаж. Этот метод нацелен только на клиента. Главная задача – это осуществление постоянных продаж. Стоит отметить, что данная методика применяется как в отношении дорогих, так и в отношении дешевых товаров.

Алгоритм данного метода выглядит следующим образом: ситуация проблемы, опасности, решения. Сотрудник, специализирующийся на данной методике, должен уметь задавать вопросы, слушать покупателя, а также делать качественную презентацию, опираясь на предложенный алгоритм.

5. Комплексные продажи. Представленный метод ориентирован на бизнес клиента. Основная задача комплексного метода – формирование совместными усилиями нового бизнеса, проекта или решения, наиболее оптимальные для клиента в данный момент. Следует отметить, что для достижения желаемого результата, и продавец и клиент должны приложить одинаковые усилия [6].

Этот метод будет эффективен, при корректной предварительной диагностике. При этом комплексные продажи имеют свою определенную последовательность:

- открытие. Данный этап подразумевает сбор информации по рынку клиента, а также по самой организации. Важно определить необходимость ведения бизнеса, а также его примерную стоимость;

- диагностирование. Основой этого этапа является - постановка правильного диагноза продавцом. Иными словами, исходя из полученной информации, продавец должен определить все предпочтения клиента;

- конструирование. Этот этап предполагает создание общего решения продавца и клиента, которое удовлетворяет все потребности и решает выявленные проблемы покупателя;

- передача. На этом этапе происходит передача и внедрение выработанного решения.

В последнее время в современном бизнесе уделяется все больше значения такому методу продаж, как электронная коммерция. Этот метод возник в момент развития сети Интернет. Большая часть покупателей оценила этот метод, и стала активно его использовать [6].

Электронная коммерция рассчитана на минимальные усилия продавца в процессе продажи. Многие бизнесмены выбирают электронную коммерцию по причине того, что благодаря Интернету существуют безграничные возможности получения информации и передачи данных.

Подводя итог, можно сделать вывод, что современное состояние экономики формирует разнообразные методы продаж. Часть из них нацелена на товар, а часть на клиента. Анализируя данные методики, их особенности и ориентиры, можно выбрать наиболее подходящий метод продаж для конкретного бизнеса.

1.2 Факторы, влияющие на управление продажами

Современные технологии, глобализация бизнеса, конкуренция привели к тому, что продажи стали важными, как никогда в прошлом. В настоящее время они являются одним из ключевых критериев плодотворной деятельности компании. В современных условиях выигрывают те организации, которые обладают наиболее эффективной системой управления продажами и взаимодействия с клиентами.

Управление продажами является одним из ключевых элементов в системе управления, так как позволяет принимать оптимальные решения, приводящие предприятие к финансовому успеху. В мировой практике управление продажами прошло долгий путь становления и развития и на каждом этапе развития рыночной экономики происходило формирование форм, методов и процессов [7].

Управление продажами включает в себя как управление людьми, так и управление процессами в области продаж. Эта область, сформированная на стыке менеджмента, маркетинга и собственно искусства продаж.

Управление продажами, в целом, не отличается от управления любой другой деятельностью. В каждом случае руководитель должен: определить цели работы, вести контроль достижения целей, управлять процессом достижения целей.

На управление продажами воздействует ряд основных факторов поведенческого, технологического и управленческого характера.

Таблица 1.1 – факторы, влияющие на управление продажами

№ п/п	Классификация факторов
Поведенческие факторы	
1	Возрастающие ожидания потребителей
2	Стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и торговым представителем
3	Увеличивающиеся объемы покупок основных покупателей
4	Глобализация рынка
5	Фрагментация рынка
Технологические факторы	
1	Автоматизация работы торговых представителей: <ul style="list-style-type: none"> • портативные компьютеры и программное обеспечение • электронный обмен данными

	<ul style="list-style-type: none"> • видеоконференции
2	Виртуальные офисы торговых представителей
3	Каналы электронных продаж: <ul style="list-style-type: none"> • Интернет • покупка по телевизору
Управленческие факторы	
1	Прямой маркетинг: <ul style="list-style-type: none"> • непосредственная почтовая рассылка • телемаркетинг • компьютерный торговый представитель

Далее рассмотрим каждый из факторов подробнее:

По мере того как потребители все больше приспосабливаются к изменяющейся среде, функция продаж адаптируется к поведенческим факторам.

1. Возрастающие ожидания потребителей. В соответствии с тем, как с потребителями обращаются все лучше и лучше, они запрашивают еще более качественного обращения. В итоге компании должны признать, что ожидания, как клиентов, так и организаций-покупателей в отношении качества продукции, сервиса и ценности будут продолжать увеличиваться, и поэтому они должны реагировать на этот вызов регулярным улучшением качества.

2. Стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом. Исследования показали, что в сфере продаж существуют покупки, которые вызывают волнение и в меньшей степени удовлетворяют потребности клиента. Поэтому торговый персонал определенных компаний проходит обучение в области искусства ведения переговоров, а также изучения тактических приемов продаж с высоким давлением на клиента. Поэтому они вынуждены рассматривать покупки подобного вида как событие, которое надо вытерпеть, а не отпраздновать.

3. Увеличивающиеся объемы покупок основных покупателей. Растущее преобладание основных покупателей во многих отраслях (прежде всего в розничной торговле) оказывает большое воздействие на продажи и управление продажами. Их огромная покупательская мощь означает, что они могут настаивать и получать специальные услуги, включая статус особого клиента (управление ключевым потребителем), контроль над товарно-материальными запасами в режиме «точно в срок», управление категориями и совместное финансирование компании продвижения товара.

4. Глобализация рынка. Как только национальные рынки становятся перенасыщенными, организации, для того чтобы сохранить увеличение продаж и получение прибыли, распространяют свою деятельность в других странах. Проблемы, с которыми они встречаются в том случае, бывают: установление правильного соотношения между численностью персонала из экспатриантов и местного населения; адаптацию к разным культурам, стилям жизни и языкам; конкуренция с брендами мирового уровня; установление полных взаимоотношений с важными заказчиками, находящимися во многих странах.

5. Фрагментация рынков. Под влиянием перемен, происходящих в уровне доходов, стиле жизни, психологии людей, опыте и вообще в условиях более высокой жизненной динамики, рынки делятся и образуют рыночные сегменты. Это означает, что рынки, возможно, становятся меньше с одновременным увеличением числа брендов, предлагаемых для удовлетворения различных потребностей (как функциональных, так и психологических) их потребителей. Менеджерам по маркетингу и продажам следует незамедлительно реагировать на изменения предпочтений клиентов и разрабатывать стратегии, которые позволят как можно больше удовлетворять потребности все более разнообразного и мультикультурного общества.

На сегодняшний день к технологическим факторам можно отнести: автоматизацию деятельности торговых представителей; создание виртуальных офисов для продаж и каналов электронных продаж. Автоматизация деятельности торгового персонала означает использование портативных компьютеров, мобильных телефонов, электронной почты и современного программного обеспечения, что помогает им решать такие задачи, как планирование поездок или посещений клиентов, а также заниматься наймом и отбором торгового персонала и оценением его работы.

Помимо этого, электронный обмен данными обеспечивает компьютерные связи между производителями и структурами, которые приобретают товары для перепродажи (розничными и оптовыми продавцами и дистрибьюторами), позволяя этим структурам обмениваться между собой информацией. Усовершенствование технологии также способствует созданию виртуальных офисов, позволяющих торговому персоналу быть в контакте с головным офисом, заказчиками и коллегами по работе. Наиболее быстро растущий канал электронных продаж — это, несомненно, Интернет.

1.3 Эффективное управление продажами

С ростом количества компаний, усилением конкуренции и переходом к социально ориентированной рыночной экономике возрастает значимость потребителя и учета его потребностей, что требует построения эффективного процесса управления продажами [8].

Эффективное управление продажами обуславливается степенью удовлетворенности потребителя. Потребители - это силы, которые стоят в цепи продвижения товара до конечного потребителя. Это - отдельные лица и компании, которые приобретают товар для личного потребления или

перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны.

Правильно организованный процесс управления продажами стимулирует рост объема торговли, достаточно полному удовлетворению общему спросу населения и формированию прибыли компании. Это один из главных критериев получения компанией прибыли и способствует повышению конкурентоспособности на рынке среди компаний и торговых марок в борьбе за потребителя.

Так же, на продажу товара или услуги оказывает влияние и информационный переворот, благодаря которому, потенциальный клиент может получить информацию о товаре или услуге и ценах конкурентов с большей скоростью и меньшими издержками. Покупатели стали больше нацелены на цену продукта и требовать ее обоснованности. Для того чтобы компания была конкурентоспособной, потребительские запросы должны быть основой планирования всего бизнеса. А именно акцентирование на важности понимания запросов потребителя объясняет появление концепций и приемов, направленных на понимание покупательского поведения.

Организация эффективной системы управления продажами возможна при планомерном подходе, суть которого заключается в отклике на изменения условий внешней среды и активном влиянии на нее для формирования выгодных для компании условий. Эффективное управление продажами включает в себя процесс планирования, анализа, мотивации и контроля, результатом этих критериев будет рост клиентской базы и формирование имиджа надежного партнера для клиентов и контрагентов.

Цель управления продажами – это удовлетворение потребностей клиентов для достижения увеличения доходов компании. Суть состоит в рациональном использовании ресурсов (материальных, финансовых,

человеческого капитала) для достижения поставленных целей, а сам процесс управления представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных этапов:

- 1) планирования (миссия, стратегия продаж);
- 2) организации (структура отдела продаж, разработка бизнес-процесса продаж);
- 3) мотивации (разработка системы мотивации для сотрудников отдела продаж);
- 4) контроля и оценки эффективности (формирование системы показателей эффективности управления процессом продаж) [8].

Первый этап направлен на планирование.

Планирование - это сознательный систематический процесс принятия решений относительно целей и видов деятельности, которым отдельные лица, группы и рабочие единицы или организация в целом будут следовать в будущем и относительно использования ресурсов для достижения поставленных целей. Оно не является неформальным или случайным откликом, на какой либо кризис; планирование представляет собой усилия, направляемые и контролируемые менеджерами и часто неразрывно связанные со знаниями и опытом работников всей организации.

Планирование предоставляет отдельным работникам и группам ясный план, которому они должны следовать во время будущей работы но в то же время этот план оставляет возможность для вариантов в рамках отдельных ситуаций изменения условий. Планирование определяет, каких результатов компания хочет добиться в будущем и как она будет это делать. Это сознательный систематический процесс принятия решений относительно задач и целей, которым должны следовать сотрудник, группа людей функциональная единица или организация в целом в будущем, а также принятия решений об использовании ресурсов, необходимых для

достижения целей. Первый шаг планирования - определение миссии и разработка стратегии компании.

Миссия – это основное значение и ценности организации, а также масштаб ее деятельности. Это заявление, в котором определяются причины существования организации. Миссия часто записывается в виде перечня и описания основных клиентов, которым служит организация. В зависимости от размеров организации миссия может быть широкой или узкой.

Стратегия представляет собой некоторый вектор развития компании. Стратегию развития продаж определяют топ - менеджеры компании и маркетологи, а как ее реализовывать, решают уже руководители отдела продаж. Выбор стратегии развития продаж зависит от рыночной ситуации, ценового сегмента, вида деятельности компании. Для производителя необходимо понять, какой товар будет востребован рынком в долгосрочной перспективе. Задача дистрибьютора – быстро реагировать на изменения рынка и приспособливаться под него. В отличие от дистрибьютора производитель должен предугадывать потребности рынка: находить новые ниши, создавать ценность товара.

Выбранная стратегия продаж еще не гарантирует успеха компании. В новой экономике самым ценным ресурсом становится ее персонал. Люди являются ценным ресурсом компании. Самая важная функция процесса управления продажами связана с человеческими ресурсами компании. Выбрав вектор развития, нужно понять, какая команда сможет воплотить поставленные цели и задачи наиболее успешно: кто будет руководителем отдела, сколько человек понадобится. На данном этапе важно решить организационные вопросы, связанные с движением документооборота, формированием организационной структуры отдела продаж, ее взаимосвязью с бизнес-процессом продаж и разработкой критериев оценки процесса продаж. Очень важно сформировать высококвалифицированную

команду, так как отдел продаж становится центром генерирования прибыли и создания бренда компании. От результатов его работы зависят будущие доходы компании.

Сформированная организационная структура должна органически вписываться в существующий бизнес-процесс продаж. Отсутствие прописанного процесса продаж приводит к снижению эффективности компании, потере времени и доходов.

В настоящее время не все компании перешли на систему мотивации сотрудников отдела продаж, которая основывается на показателях эффективности.

Мотивация включает в себя пробуждение, интенсивности, направленности и поддержание усилий направленных на достижение рабочих целей в течение определенного периода.

Наиболее встречающийся вариант системы мотивации – это постоянная часть (оклад) и процент от какого-либо показателя (чаще всего от выручки). Во многом эффективность системы управления продажами зависит от системы мотивации менеджеров по продажам: достаточно ли у них стимулов, чтобы качественно и добросовестно выполнять свои функциональные обязанности. Только создав эффективную систему мотивации, можно побудить людей лучше работать. Ее формирование и есть третий этап в построении эффективной системы управления продажами.

Комбинация тщательно проработанного плана, квалифицированных сотрудников, качественной подготовки и выдающихся руководителей все еще не гарантирует успеха организации. Для этого требуется так же понимание прошлого и настоящего положения компании, а значит, необходим контроль деятельности. Контроль – это мониторинг

деятельности персонала по сбыту, позволяющий определить, достигнет ли организация поставленных целей или нужно внести поправки в ее работу.

Надлежащий контроль часто означает что надо установить стандарты, которые будут показывать уровни достижения целей; отслеживать и оценивать результаты труда сотрудников и подразделений ; выявлять проблемы, возникающие на рабочих местах, сопоставляя фактические данные с нормативными ; принимать меры для исправления проблемных ситуаций. Составление бюджета, ограничение издержек и дисциплинарные меры – вот только некоторые методы контроля.

Таким образом, для достижения поставленных целей организации следует придерживаться системы эффективного управления продажами, которое включает в себя 4 основных этапа: планирование, организация мотивация, контроль.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «САЯНЫ»

2.1 Общая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Саяны» образовано 22 марта 2012 года. В настоящее время оно занимается оптовыми продажами соковых напитков и пищевых продуктов, так же является дистрибьютором продукции Соса-сола, осуществляет свою деятельность на территории Республики Хакасия в городе Абакан.

Общество создано и осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ и другим действующим законодательством РФ.

До 2014 года организация занималась только дистрибуцией продукции Соса-Cola. В 2014 году произошло расширение ассортимента, теперь ООО «Саяны» занимается оптовой продажей мясных, овощных и рыбных консервов, соковой продукцией, соусами (майонез, кетчуп, горчица).

Целью коммерческой деятельности ООО «Саяны» является получение прибыли посредством удовлетворения потребностей населения в товарах.

Миссия ООО «Саяны» - оптовая продажа качественных продовольственных товаров предприятиям розничной торговли, по доступной цене и в таком объеме, который соответствует требованиям профессиональных стандартов и обеспечивает справедливую прибыль для предприятия.

Генеральным директором общества является гражданин РФ Шилов Алексей Владимирович.

Юридический адрес: Республика Хакасия, город Абакан, улица Карла Маркса, 44.

ИНН 1901106357

КПП 190101001

Размер уставного капитала 10 000 руб.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать со своим полным наименованием, бланки и другие, установленные в системе делопроизводства реквизиты.

Коллектив ООО «Саяны» насчитывает около 47 человек.

Организационная структура ООО «Саяны» линейно-функциональная, возглавляемая генеральным директором. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1

Организационная структура ООО «Саяны»

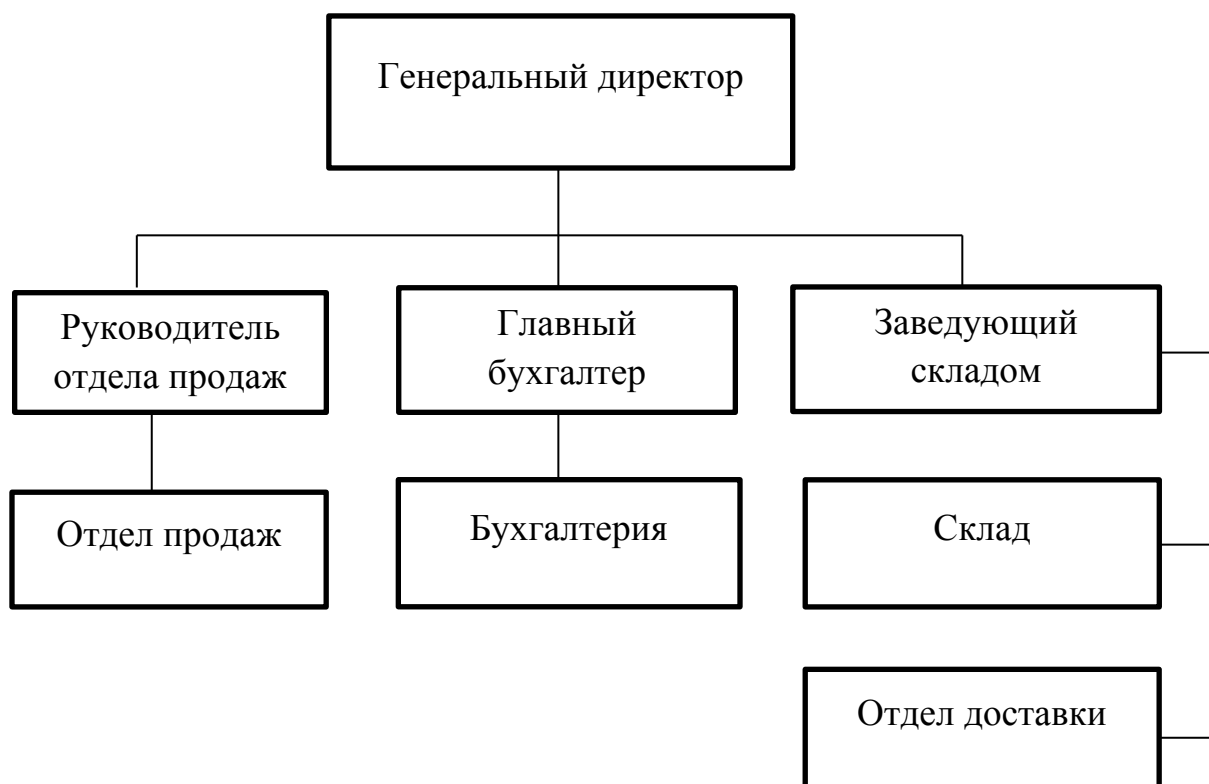


Рисунок 2.1- Организационная структура ООО «Саяны»

2.2 Организация управления продажами

Коммерческая деятельность по продаже товаров на предприятиях оптовой торговли имеет свою специфику, которая вызвана, прежде всего, тем, что оптовые предприятия реализуют товары оптовыми партиями, и в качестве клиентов здесь выступают оптовые покупатели (магазины, торговые ларьки, оптовые посредники и т. д.).

Покупателями продукции оптового торгового предприятия ООО «Саяны» являются:

- предприятия розничной торговли;
- предприятия общественного питания;
- другие потребители, регулярно закупающие товары (дошкольные и учебные заведения).

Постоянные покупатели называются клиентами, каждый из которых имеет свою кредитную историю, индивидуальный механизм расчетов, сроки и периодичность поставок, объем товарооборота. Таким образом, торговое предприятие ООО «Саяны» дифференцирует своих клиентов для наилучшей управляемости дебиторской задолженностью, формирования логистических потоков и пр.

Основными клиентами являются:

- ООО «Парадиз»;
- ООО «ВСК»
- ООО «Красный Яр»
- ИП Городилова И.Г.

Информация о покупателях (конечных потребителях продукции) и мотивах покупок для ООО «Саяны» также является основой для принятия коммерческих решений. Анализ этой информации позволяет принять решения, снижающие риск закупки неходовых товаров, а также решения, обеспечивающие увеличение объемов реализации товаров, укрепление финансовой устойчивости предприятия. Такой информацией может быть:

численность обслуживаемого населения, его состав, уровень доходов; национальные и другие традиции и обычаи; типы покупателей и т. д.

Основными поставщиками торгового предприятия ООО «Саяны» являются:

1. ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» - газированные напитки «Кока-кола», «Фанта», «Спрайт», «Швепс». Холодный чай «Нести», энергетический напиток «Бёрн». Газированная и негазированная вода «Бон Аква», соки «Добрый», «Rich», «Фруктайм».

2. ООО «Главпродукт» - мясные, молочные, овощные и рыбные консервы. Соусы (кетчуп, горчица).

3. ООО «САНФРУТ-Трейд» - соки «Дарио Велнес», «Красавчик», «Фруктовый остров», «Правило вкуса».

У оптово- торгового предприятия ООО «Саяны» есть несколько сильных конкурентов. Их сравнительная характеристика представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Анализ сильных и слабых сторон предприятий- конкурентов

Наименование предприятия	Достоинства	Недостатки
ООО «Саяны»	<ul style="list-style-type: none"> - Реализует известную продукцию; - Предоставляет торговое оборудование в пользование клиентам (холодильники, стойки); - Специальная команда по обслуживанию оборудования; - Специальные бонусы для постоянных клиентов, которые имеют фирменное оборудование; 	<ul style="list-style-type: none"> - Уступает конкурентам в цене; - Не реализует алкогольную продукцию;
АО «Аян»	<ul style="list-style-type: none"> - Производство продукции происходит непосредственно на территории Республики Хакасия; - Значительно ниже в цене; - Имеет доверие среди покупателей; - Предоставляет оборудование в пользование клиентам (холодильники, стойки); - Специальная команда по 	<ul style="list-style-type: none"> - Производит продажу продукции только с крупными оптовыми компаниями; - Отсутствуют бонусы и скидки для постоянных клиентов;

	обслуживанию оборудования;	
ООО «Альпина»	- Производство продукции происходит непосредственно на территории Республики Хакасия; - Значительно ниже в цене;	- Не предоставляет торговое оборудование (холодильники, стойки); - Качество продукции уступает первым двум позициям;

Процесс управления продажами на оптовом торговом предприятии ООО «Саяны» целесообразно рассматривать посредством анализа таких основных управленческих функций, как планирование, организация, мотивация и контроль.

Планированием объема продаж в ООО «Саяны» занимаются руководители отделов продаж. Специфика и сложность этого процесса заключается в том, что поставщик ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» самостоятельно устанавливает план объема продаж. При этом он стремится навязать дистрибьютору весь ассортимент производимых им товаров. Это серьезным образом ограничивает возможности ООО «Саяны» по планированию продаж, по повышению их эффективности, по их оптимизации в соответствии с требованиями конкретного рынка.

Имея цель реализовать установленный поставщиком объем товаров ООО «Саяны» разрабатывает планы продаж в разрезе клиентов, периода, агентов, товарных групп. Форма плана (в сокращенном варианте) по основным клиентам приведена в таблице 2.2

Таблица 2.3 – Форма плана продаж по группе ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»

Наименование клиента	Месяц												Итого по клиенту
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
ООО Красный - Яр													

ООО Парадиз													
ООО ВСК													
ИП Городилова													
ООО Командор													
Итого год													

Организация продаж — формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями и сотрудниками в процессе управления продажами. Другими словами, это процесс взаимодействия ООО «Саяны» с клиентами и торговыми агентами в процессе продажи товаров. Особое значение во взаимодействии руководства и торговых агентов имеет формирование нормативно-правовой, организационной основы, распределение и закрепление должностных прав и обязанностей, ответственности. В отношениях с клиентами также следует разрабатывать и документально закреплять механизм последовательных действий по отгрузке, доставке товаров, по согласованию ширины и длины кредитов, взаиморасчетов и проч.

Генеральный директор набирает руководителей продаж для контроля за определёнными территориями, в рамках которых функционирует организация. Торговые агенты на каждой из отведенных им территорий реализуют определенные группы товаров всем клиентам данного территории. На должность руководителя отдела продаж выбирают специалиста, владеющего следующими знаниями :

- о законодательных и нормативных правовых актах, регламентирующих предпринимательскую и коммерческую деятельность, рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса;

- о конъюнктуре рынка, порядке ценообразования, налогообложения, основах маркетинга;

- о теории менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела;

- о формах и методах ведения рекламных кампаний; порядке разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров и контрактов;

- владеющего приемами и методами делового общения и ведения переговоров;

- об элементарных правилах внутреннего трудового распорядка, норм охраны труда.

В своей деятельности руководитель отдела продаж руководствуется:

- законодательными и нормативными документами по вопросам выполняемой работы;

- уставом предприятия;

- правилами трудового распорядка;

- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);

- должностной инструкцией

Руководитель отдела продаж дает подчиненным ему работниками поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности, контролирует выполнение заданий, своевременное выполнение отдельных поручений подчиненными ему работниками, запрашивает и получает необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам его деятельности. В то же время, он несет ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, за причинение материального ущерба, за нарушение внутреннего распорядка предприятия.

Торговый агент должен знать нормативные правовые акты, положения, инструкции, другие руководящие материалы и нормативные документы, регулирующие организацию сбыта и продажи товаров; прогрессивные формы и методы торговли и сбыта; перспективы развития и потребности отрасли, предприятия, учреждения, являющихся

потенциальными покупателями (заказчикам) продукции и оказываемых услуг; порядок заключения договоров купли-продажи и оформления необходимых документов; условия заключения коммерческих сделок и методы доведения товаров (услуг) до потребителя; действующие ценники и прейскуранты; конъюнктуру внутреннего и внешнего рынка; ассортимент, номенклатуру и типоразмер товаров, правила расшифровки кодов, артикулов и маркировки; требования стандартов и технических условий, предъявляемых к качеству товаров, основные их свойства, качественные и потребительские характеристики; адреса потенциальных покупателей (заказчиков) и проч.

На торгового агента предприятия ООО «Саяны» возлагаются следующие функции, включающие организационно-распорядительные и административно-хозяйственные функции:

- заключение договоров купли-продажи, договоров поставки;
- выявление и учет потенциальных покупателей (заказчиков) на производимую продукцию, оказываемые услуги;
- консультации по вопросам технических и потребительских характеристик товаров (услуг), их реклама;
- организация доставки купленной продукции;
- оформление, учет и обеспечение сохранности документации.

Торговый агент осуществляет :

- ведение переговоров о заключении сделок купли-продажи, заключает сделки купли-продажи от своего имени или другого, представляемого им лица на основе договора, регулирующего отношения между ними;
- выполняет функции гаранта по исполнению обязательств, вытекающих из заключенных им сделок, возмещая возможные убытки в случае неисполнения своих обязанностей, в связи с неплатежеспособностью или иными зависящими от него обстоятельствами;
- на основе изучения конъюнктуры рынка товаров проводит работу

по выявлению и учету потенциальных покупателей на продукцию;

- организует их рекламу;

- ведет учет претензий покупателей по исполнению договоров;

- выявляет причины нарушений условий договора, принимает меры по их устранению и предупреждению;

Все вышеуказанные знания, обязанности и ответственность менеджера и торгового агента прописываются в должностной инструкции и доводятся до сведения соответствующих работников торгового предприятия ООО «Саяны».

Так же, в каждом отделе еженедельно проводятся планерки, в которых обязаны принимать участия все сотрудники. Это позволяет наладить обратную связь подчиненных с руководителем и вносить быстрые коррективы в работу, если в таких есть нужда.

Важной функцией управления продажами является мотивация продаж. Это побуждение участников процесса купли-продажи к действиям, обеспечивающим взаимовыгодное заключение торговой сделки. Иначе говоря, сотрудники компании должны иметь возможность на должном уровне продавать и обслуживать покупателей, а покупатели — удовлетворять свои потребности посредством данного товара.

ООО «Саяны» акцентирует внимание, как на торговом персонале, так и на клиентах.

Побуждение торговых агентов к увеличению объема продаж и повышению качества услуг, оказываемых клиентам, осуществляется посредством материального стимулирования. Для этого установлена окладно-бонусная система оплаты труда. Бонус начисляется в различном размере, в зависимости от процента выполнения поставленного каждому агенту плана продаж. В добавок, в отделе продаж есть доска успехов, на которой отображаются успехи всех сотрудников по сравнению с определенным предыдущим моментом времени.

Так же поставщик ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» мотивирует

торговый персонал различными конкурсами. В декабре 2016 года был проведен конкурс, торговый агент, выполнивший наивысший план продаж получает подарок от компании ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» в виде Iphone 6s.

Руководитель отдела продаж получает бонус в зависимости от работы всех торговых агентов, подчиненных ему.

Особую роль в мотивации увеличения объема продаж играет договор о полной индивидуальной материальной ответственности, в рамках которого торговый агент должен не только бережно относиться к материальным ценностям, но и эффективно управлять дебиторской задолженностью.

Мотивация клиентов осуществляется посредством предоставления бонусных партий товара, рекламных материалов, торгового оборудования, фирменных сувениров для организации презентаций, скидок.

Одной из главных составляющих управления продажами является контроль. При контроле отслеживается ряд действий по управлению продажами. Во-первых, исследуются те проблемы, которые возникли при анализе положения организации на рынке и планировании продаж. Во-вторых, контролю подлежат объемы продаж по всем сегментам рынка и соответствие их плановым показателям. В-третьих, осуществляется контроль прохождения приказов и распоряжений сверху вниз, обратной связи и качества работы. Это является основой корректирующих воздействий на систему управления продажами.

На оптовом торговом предприятии ООО «Саяны» контролю подлежат основные «активы» продаж: товары (что продается), клиенты (кому продается) и персонал (кто продает). Именно их темпы роста продаж и определяют темпы роста бизнеса.

2.3 Анализ хозяйственной деятельности оптового торгового предприятия

Финансовый анализ дает возможность на основе простого сопоставления показателей финансовой отчетности делать выводы о результатах работы организации и давать оценку работе организации.

Далее проанализируем финансово – хозяйственную деятельность ООО «Саяны». Рассмотрим структуру активов баланса ООО «Саяны» за 2016 г. которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Внеоборотные активы занимают 25,4% в структуре, собственный

Актив	Сумма тыс. руб.	%	Пассив	Сумма тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	9 208,0	25,4	Собственный капитал	28 571,0	78,7
Оборотные активы	27 112,0	74,6	Заемный капитал	7 749,0	21,3
Баланс	36 320,0	100,0	Баланс	36 320,0	100,0

капитал составляет 78,7%, т.е. внеоборотные и оборотные активы покрываются большей частью за счет собственного капитала. Это дает основания считать предприятие финансово устойчивым. Валюта баланса равна 36 320 тыс. руб., что не является показателем крупного предприятия.

Рассмотрим структуру динамики активов «Саяны» за 2015 – 2016 года в таблице 2.2

Таблица 2.3 – Структура динамики активов ООО «Саяны»

Актив	2015 год		2016 год	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	12275	43,5	9208	25,4
Оборотные активы	15658	56,5	27112	74,6
Баланс	27933	100,0	36320	100,0

По данным таблицы 2.3 можно сделать вывод о увеличении валюты баланса в 2016 году относительно 2015 на 30%. Увеличилась доля

оборотных активов на 73,1%, а внеоборотных соответственно уменьшилась.

Структура и динамика внеоборотных активов предприятия представлена в таблице 2.4

Таблица 2.4 Структура и динамика внеоборотных активов ООО «Саяны»

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего внеоборотных активов:	12 275,0	100,0	9 208,0	100,0	-3 067,0	-24,9
Основные средства	12 275,0	100,0	9 208,0	100,0	-3 067,0	-24,9

Основные средства занимают абсолютный удельный вес в структуре внеоборотных активов – 100%.

Из представленных показателей в таблице 2.4 можно выявить уменьшение стоимости основных средств уменьшилась на 3 067,0 тыс. руб. (24,9%).

Таблица 2.5 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонение	
		Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%	Сумма тыс. руб.	%
1.	Оборотные активы	15 658,0	100	27 112,0	100	11 454,0	73,2
	В том числе:						
1.1	Запасы	306,0	1,95	5 242,0	19,34	4 936,0	1613
1.2	Дебиторская задолженность	14 677,0	93,73	13 652,0	38	-1 025,0	-7,1

1.3	Денежные средства	675,0	4,32	8 218,0	3,5	7 543,0	1510
-----	-------------------	-------	------	---------	-----	---------	------

В приведённой таблице видны изменения валюты баланса, на период с 2015г. – 2016 г. Анализируя динамику оборотных активов, можно выявить значительное увеличение оборотных активов на 11 454,0 тыс. руб. (73,2%). Сумма дебиторской задолженности за анализируемый период уменьшилась на 1 025,0 тыс. руб.

Таблица 2.6 – Анализ оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
Выручка от продаж, тыс. руб.	266 257,0	246 235,0	- 20 022,0
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	15 658,0	27 112,0	11 454,0
Оборачиваемость оборотных средств	8,7	4,6	-3,22
Продолжительность оборота	42	79	-37

По данным таблицы 2.6 видно, что оборачиваемость оборотных средств хозяйствующего субъекта за год замедлилась на 37 дней- с 42 до 79 дня. Это привело к уменьшению количества оборотов на 3,22 оборота – с 8,7 до 4,6 оборота.

Изменение скорости оборота оборотных средств было достигнуто в результате уменьшения объема выручки на 20 022,0 рублей.

Таблица 2.7 –Анализ дебиторской задолженности

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
Дебиторская задолженность	14 677,0,0	13 652,0,0	- 1 025,0	0,9

Анализ структуры дебиторской задолженности, представленный в таблице 6, позволяет увидеть, что доля дебиторской задолженности в 2016 году уменьшилась на 0,9 %, или 1 025 тыс. руб. в абсолютном выражении.

Анализ капитала

Целью анализа капитала организации является определение состава, структуры, и соотношения основных долей капитала, позволяющее определить: какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долгосрочных и краткосрочных заемных средств, то есть пассив показывает, откуда взяли средства, кому обязано за них предприятие.

Основным источником финансирования внеоборотных активов является капитал (собственный капитал и долгосрочные кредиты и займы).

Оборотные активы образуются как за счет собственного капитала, так и за счет краткосрочных заемных средств.

Анализ состава и структуры источников финансовых ресурсов ООО «Саяны» представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Структура источников финансовых ресурсов

Показатели	2016 г.		2015 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего источников, в том числе	36 320,0	100,0	27 933,0	100,0	8 387,0	30,02
собственных	28 571,0	78,7	16 841,0	60,3	11 730,0	45,8
заемных	7 749,0	21,3	11 092,0	39,7	3 343,0	30,1
Из них:						
долгосрочных	-	-	1478,0	71,2	1 478,0	100

краткосрочных	7 749,0	100	9 614,0	28,8	1 865,0	19,3
---------------	---------	-----	---------	------	---------	------

Формирование капитала предприятия происходит как за счет собственных, так и за счет заемных источников финансирования. Исходя из полученных данных, можно сказать, что 2016 г. произошло увеличение собственных средств на 8 387,0 тыс. руб. и уменьшение заемных на 3 343,0 тыс. руб.

Анализ финансового состояния

Финансовое состояние отражает способность организации финансировать свою текущую деятельность на расширенной основе, постоянно поддерживать свою платежеспособность.

Цель анализа финансовой устойчивости состоит в установлении степени краткосрочной и долговременной платежеспособности организации. Финансовая устойчивость характеризуется определенными пропорциями между отдельными группами активов и пассивов. Главными составляющими данного анализа являются анализ ликвидности баланса, расчет показателей платежеспособности, ликвидности и оценка кредитоспособности предприятия, а также анализ типов финансовой устойчивости.

Оценку финансовой устойчивости и ликвидности ООО «Саяны» необходимо начать с анализа материальных активов источниками финансирования (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

	Показатели	2015 г.	2016 г.
1	Собственный капитал	16 841,0	28 571,0
2	Внеоборотные активы	12 275,0	9 208,0
3	Собственные оборотные средства	6 044,0	19 363,0

4	Долгосрочные пассивы	1 478,0	0
5	Собственные и долгосрочные источники	18 319,0	28 571,0
6	Общая величина основных источников	6 766,0	8 788,0
7	Общая величина запасов и затрат	306,0	5 242,0
8	Излишек или недостаток собственных оборотных средств	3713,0	383,0

На основе данных таблицы можно сделать вывод о нормальном финансовом состоянии фирмы, так как все показатели текущего периода имеют положительную динамику по сравнению с предыдущим годом, собственных оборотных средств, в данном случае 2016 г. превышает на 13319,0 тыс. руб., что благоприятно сказывается на финансовом положении предприятия.

Таблица 2.10 – Коэффициентный анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты	2015 год	2016 год	Отклонение	Нормативное значение
Коэффициент автономии, Кавт	0,60	0,78	0,18	$\geq 0,5$
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат, Кобзз	0,06	0,27	0,21	$0,6 \div 0,8$
Коэффициент обеспеченности оборотных активов, КобАоб	3,42	3,69	0,27	$\geq 0,1$
Коэффициент маневренности, Кман	0,27	1,4	1,13	$> 0,3 - 0,5$

Анализируя данную таблицу, видно полное соответствие нормативным значениям, если коэффициент автономии $\geq 0,5$, это значит, что предприятие может покрыть все свои обязательства собственными средствами. Коэффициент обеспеченности оборотных активов вырос в течение года, чем больше значение данного показателя, тем в меньшем

объеме предприятие формирует свои запасы и другие затраты с помощью заемного капитала и, следовательно, выше ее финансовая устойчивость.

Для оценки ликвидности необходимо данные бухгалтерского баланса перегруппировать по степени срочности обязательств и обеспечению их активами ООО «Саяны» (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

Актив	2015 г.	2016 г.	Пассив	2015 г.	2016 г.
Наиболее ликвидные активы	675,0	8 218,0	Наиболее срочные пассивы	9 614,0	7 749,0
Быстро реализуемые активы	14 677,0	13 652,0	Краткосрочные пассивы	-	-
Медленно реализуемые активы	306,0	5242,0	Долгосрочные пассивы	1 478,0	-
Трудно реализуемые активы	12 275,0	9 208,0	Постоян-ные пассивы	16 841,0	28571,0
Баланс:	27 933,0	36 320,0	Баланс:	27 933,0	36 320,0

Таблица 2.12– Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование Коэффициента	2015 год	2016 год	Нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,54	>0,05
Коэффициент критической ликвидности	0,79	1,4	≥ 1,0
Коэффициент текущей ликвидности	0,8	1,7	≥1,5

Оценивая финансовую устойчивость ООО «Саяны» через систему коэффициентов, необходимо отметить тенденцию к увеличению показателей, при том, что на начало года они не соответствовали нормативным значениям.

Следует отметить, что в 2015 году коэффициент критической ликвидности не достигал нормативного значения, однако в 2016 году он значительно превысил норму, что говорит о достатке средств у предприятия на погашение краткосрочной кредиторской задолженности к концу отчетного периода. Значение коэффициента текущей ликвидности в 2015 не достигало норматива, и предприятие имело высокие финансовые риски. Ситуация улучшилась в 2016 году, т.к. данный показатель увеличился и стал соответствовать нормативу, а это значит, что в течение операционного цикла предприятие способно погасить текущие обязательства за счёт оборотных активов.

Оценка эффективности деятельности предприятия

Эффективность и развитие предприятия отражают показатели: выручка, прибыль. Деловая активность и рентабельность. Абсолютные показатели выручки и прибыли, их тенденции позволяют оценить в целом успешность деятельности предприятия (таблица 2.13)

Таблица 2.13 – Финансовые результаты

Показатели	2015 г, тыс. руб.	2016 г, тыс. руб.	Отклонения	
			∑, тыс. руб.	%
Выручка от реализации продукции	266 257,0	246 235,0	-20 002,0	-7,51
Полная себестоимость	(236 463,0)	(215 601,0)	- 20 862,0	-8,9
Прочие доходы	12 371,0	13 542,0	1 171,0	9,5
Прочие расходы	(34 501,0)	(29 513,0)	4 988,0	14,45
Налог на прибыль	(1 533,0)	(2 933,0)	1 400,0	91,3
Чистая прибыль (убыток)	6 131,0	11 730,0	5 599,0	93,2

По итогам 2016 года, можно сказать, что выручка пошла на спад, что составило -7,51% отклонения, а так же себестоимость продаж на -8,9 %

но, не смотря на понижение расходов, предприятие выходит на положительную динамику чистой прибыли.

Таблица 2.14 – Показатели деловой активности

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение
1	Коэффициент деловой активности	4,7	2,35	-2,35
2	Фондоотдача основных средств	2,66	20,8	-46,5
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,33	2,66	-1,67
4	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	7,8	4,8	-3,03
5	Коэффициент оборачиваемости заёмных средств	14,7	-	-

Исходя из данных показателей, видно, что динамика 2016 года по сравнению с предыдущим значительно уменьшилась, что говорит о не рентабельности предприятия ООО «Саяны».

Коэффициент деловой активности показывает, на сколько эффективно предприятие использует свои средства.

Фондоотдача основных средств - это финансовый коэффициент, характеризующий эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, характеризует эффективность использования оборотных средств.

Таблица 2.15 – Показатели рентабельности, %

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонения
Рентабельность продаж	2	4,76	2,76
Рентабельность основной деятельности	9,5	8,4	-1,1
Рентабельность активов	21	32	11
Рентабельность собственного капитала	36	41	5

Проанализировав таблицу 2.15, можно сказать, что предприятие рентабельно, есть отрицательная динамика в основной деятельности, 2016 год превзошёл предыдущий, это значит что ООО «Саяны» в большей степени пользуется собственным капиталом, чем заёмным.

Управленческий анализ

Управленческий анализ представляет собой систему учета, планирования, контроля, анализа доходов (расходов) и результатов хозяйственной деятельности в необходимых аналитических аспектах, оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия в перспективе. Главная цель данного анализа – оценка эффективности деятельности предприятия и выявление пути ее повышения, оценка результатов производственной деятельности.

Повозрастному критерию в 2016 году преобладают следующие возрастные группы работников: до 30 лет – 22,07%, с 30 до 50 лет -66,67%.

Обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами в полном объеме, их оптимальное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продаж и повышения эффективности деятельности предприятия.

Таблица 2.16 – Штатное расписание ООО «Саяны»

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс	Количество штатных	Тарифная ставка (оклад)
Наименование			
Администрация	Генеральный директор	1	15 000,0
Бухгалтерия	Бухгалтер 1	1	20 000,0
	Бухгалтер 2	4	11 000,0
	Кассир	1	8 000,0
Отдел продаж	Руководитель отдела продаж 1	1	10 000,0
	Руководитель отдела продаж 2	1	11 000,0
	Торговый представитель	8	10 000,0
	Мерчендайзер	1	10 000,0
Склад	Водитель автопогрузчика 1	1	10 200,0
	Водитель автопогрузчика 2	1	10 000,0
	Кладовщик 1	1	11 600,0
	Кладовщик 2	1	10 200,0
	Наборщик	5	10 000,0
Отдел доставки	Механик	1	10 000,0
	Водитель – экспедитор 1	5	10 000,0
	Водитель – экспедитор 2	5	11 000,0
	Помощник водителя	6	10 000,0
Вспомогательный	Сторож	3	3 500,0
Итого		47	191 500,0

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения заказов потребителей, эффективность использования оборудования, себестоимость, прибыль и другие экономические показатели. Управление трудовыми ресурсами направлено на эффективное использование существующего кадрового потенциала, а также на его развитие, в наибольшей степени подготовленного к реализации стратегии развития предприятия, а также рационального решения текущих проблем.

Таблица 2.17 – Движение рабочей силы

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
			Абс.	Отн.
1. Среднесписочная численность работников, чел.	45	47	2	73%
2. Принято работников, чел.	-	2	2	100%
3. Коэффициент оборота по приёму	-	12	12	100%

В таблице 2.17, о движение рабочей силы, видно, что предприятие не теряет своих сотрудников, а наоборот прибавляет их количество.

2.4 Заключительная оценка системы управления продажами

ООО «Саяны» достаточно молодая организация с огромным потенциалом, за время пребывания на рынке оптовых продаж организация наработала определенную деловую репутацию, достаточно крепкую ресурсную базу, ежемесячно увеличивает клиентскую базу.

Проанализировав способы управления продажами в организации, можно сделать вывод, что ООО «Саяны» придерживаются ключевых моментов данного процесса, а именно: формированием целей и плана

продаж, так же присутствует немаловажный фактор, как мотивация сотрудников в ООО «Саяны», руководство старается поощрять за выполнение планов, как материально, так и нематериально. Все это составляет достаточную мотивацию для общей работы компании.

Еще мы выяснили, что ООО «Саяны» придерживается стандартных принципов контроля, что у каждого сотрудника есть свой непосредственный начальник, которому он и предоставляет информацию о проделанной работе. В свою очередь начальники отделов занимаются обработкой данной информации, и стараются вносить коррективы по мере возможностей.