

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления каналами сбыта продукции предприятия

Студент

В.А. Корнилов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Корнилов Владислав Алексеевич.

Тема работы: «Совершенствование управления каналами сбыта продукции предприятия».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент, Кузнецова Елена Юрьевна.

Цель бакалаврской работы: разработка мероприятий по совершенствованию системы управления каналами сбыта продукции предприятия.

Объектом исследования выступает ООО ПКФ «СтройТеплоСервис».

Предмет исследования – эффективность управления каналами сбыта продукции ООО ПКФ «СтройТеплоСервис».

Методы исследования – факторный анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Горизонт исследования – 2019 г.

Краткие выводы по бакалаврской работе: была проанализирована эффективность управления каналами сбыта продукции предприятия, что позволило выявить проблемы, разработать и экономически обосновать мероприятия по совершенствованию предприятия в этой сфере.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования для повышения эффективности своей деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 22 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, составляет 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 23, рисунков – 4.

Abstract

The bachelor's work was performed by the student Kornilov Vladislav Alekseevich.

The title of the bachelor's thesis is «Improving the management of distribution channels for enterprise products».

The scientific advisor is PhD of Economics, associate Professor, Kuznetsova Elena Yuryevna.

The aim of the work is the development of measures to improve the management system for the distribution channels of the enterprise.

The object of the thesis is the company LLC PKF «StroyTeploService».

The subject is the effectiveness of the management of sales channels of the products of LLC PKF «StroyTeploService».

The applied methods are factor analysis, forecasting, statistical processing of results.

Brief conclusions on the bachelor's thesis. Technical and economic indicators of the enterprise were analyzed, measures to improve the management system for the distribution channels of the enterprise were developed.

The practical significance of the work is to compile the most effective measures to improve the management of the distribution channels of the enterprise under study. Some of its provisions from subsections 2.2, 3.1 can be used by specialists of the organization that is the subject of the study.

The work consists an introduction, 3 sections, a conclusion, and a list of references.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы совершенствования управления каналами сбыта продукции предприятия	8
1.1 Понятие, сущность и виды каналов сбыта	8
1.2 Направления совершенствования управления каналами сбыта	13
2 Анализ управления каналами сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	22
2.2 Оценка управления каналами сбыта предприятия	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления каналами сбыта продукции ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта продукции предприятия	47
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	51
Заключение	57
Список используемой литературы	59
Приложение А_Типы каналов сбыта	62
Приложение Б Организационная структура управления ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»	63

Введение

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. В связи с тем, что сбыт продукции – это завершающий этап деятельности товаропроизводителя, реализация товара является показателем эффективности деятельности всех предшествующих процессов этого предприятия, таких как: снабжение, производство, управление. Верно налаженная сбытовая система не приведет к таким последствиям как: убытки предприятия, потери постоянных и потенциальных клиентов. Поэтому руководителю хозяйствующего субъекта стоит серьезно подойти к выбору канала сбыта на долгосрочной основе. Путем использования того или иного канала осуществляется сбыт, продукция от производителя переходит к конечному потребителю по прямым каналам или через посредников, включая в себя складирование и перемещение товара, а также ценообразование внутри каждого канала. Управление каналами сбыта является одним из направлений повышения эффективности деятельности организации.

Сбыт является элементом комплекса маркетинга, характеризующимся как деятельность, направленная на осуществление доступности товара на целевом рынке. В маркетинге существуют несколько способов понимания сбыта – в широком и узком смыслах. В данной бакалаврской работе следует рассмотреть сбыт как в широком смысле, то есть «процесс продвижения товара от производителя к потребителю, включающий транспортировку товара, складирование, хранение, поддержание запасов товара на нужном уровне, продвижение к оптовым и розничным торговцам, предпродажную подготовку, оформление заказов, документов и страховок, осуществление контроля за движением грузов и продажу товаров» [15], так и в узком смысле, то есть реализация продукции.

Данные аспекты подтверждают актуальность настоящей темы исследования и обуславливают основные положения бакалаврской работы.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления каналами сбыта продукции предприятия.

В соответствии с поставленной целью предполагается решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования управления каналами сбыта продукции предприятия;
- провести анализ эффективности управления каналами сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 г.;
- разработать и экономически обосновать эффективность внедрения мероприятий, направленных на совершенствование управления каналами сбыта продукции ООО ПКФ «СтройТеплоСервис».

Объектом исследования является ООО ПКФ «СтройТеплоСервис», основной вид деятельности которого составляет производство радиаторов и котлов центрального отопления.

Предмет исследования – эффективность управления каналами сбыта продукции предприятия.

Первой теоретико-аналитической отправной точкой для исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых: (Г.Д. Марковиц, Д.В. Макклеланд, Г.Е. Эмерсон, М.В. Портер и другие) в области экономической теории, экономики предприятий, инновационного менеджмента, стратегического управления и конкурентоспособности организаций и услуг, статьи научно-популярных журналов, а также основные положения использования компьютерных технологий компании; отраслевая методическая, учебная литература, научные статьи и рефераты; монографии, периодические издания и диссертации по изучаемой проблеме. При написании бакалаврской работы также были использованы данные первичного учета и статистической отчетности ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» и материалы, полученные с помощью современных средств коммуникации (Internet).

Бакалаврская работа состоит из трех разделов, введения, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Во введении раскрыты: актуальность выбранной темы, цель выполнения, задачи выполнения, объект и предмет исследования, теоретическая и практическая основы выполнения работы.

Первый раздел бакалаврской работы раскрывает основные теоретические основы совершенствования управления каналами сбыта предприятия.

Во втором разделе приведен анализ основных тенденций развития и эффективности управления каналами сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 гг.

В третьем разделе бакалаврской работы разработаны и экономически обоснованы мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

В заключении работы представлены итоговые выводы по результатам ее выполнения.

Список используемой литературы включает в себя 22 источника, 6 из которых – иностранные.

1 Теоретические основы совершенствования управления каналами сбыта продукции предприятия

1.1 Понятие, сущность и виды каналов сбыта

Существуют различные интерпретации понятия «сбыт». Следует рассмотреть их в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «сбыт»

Автор(ы)	Понятие
1	2
Д.И. Баркан	«Сбыт – это сфера деятельности предприятия-производителя, имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках» [15]
Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, А.В. Бодренков.	«Сбыт – это реализация готовой продукции компании, включающая в себя систему отношений с внешней сбытовой сетью и потребителями (покупателями)» [15]
Г.А. Яковлев	«Сбыт – это процесс реализации произведенной продукции с целью превращения товаров в деньги и удовлетворения запросов потребителей, это завершающий этап выявления вкусов и предпочтений покупателей» [16]
В.Н. Наумова	«Сбыт представляет собой сферу товарно-денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка, участвующими в создании добавленной ценности и перемещении товаров от производителя к потребителям прямо или через посредников» [11]

Так, вышеперечисленные определения «сбыт» имеют три основные характеристики:

- определение только той сферы, которая принадлежит к деятельности фирм-производителей;
- продажа выпускаемой продукции с ориентацией на целевой сегмент;
- деятельность по формированию каналов распределения [1].

Таким образом, существует много разных определений термина «сбыт», сформированных учеными и специалистами, благодаря которым можно сделать вывод о том, что сбыт – деятельность по обеспечению и осуществлению продаж.

Основой формирования сбытовой деятельности является управление каналами сбыта. Канал сбыта – это путь, который проходит продукция от производителя к потребителю [22]. Канал сбыта состоит из: производителя, посредников и конечного потребителя. Посредниками могут быть: дистрибьютор, дилер, комиссионер, брокер, агент. Характеристика указанных типов посредников представлена в таблице 2 [6].

Таблица 2 – Типы посредников в каналах сбыта

Посредник	Характеристика
1	2
Дилер	«Оптовый (реже розничный) посредник, осуществляющий коммерческие операции от своего имени и за свой счет. Приобретает продукцию по контракту и является ее собственником. Различают эксклюзивных (единственных представителей производителя в данном регионе) и авторизованных (сотрудничающих с производителем на условиях франшизы)»
Комиссионер	«Ведет свою деятельность от своего имени и за счет производителя, не являясь собственником товара. Комиссионеры располагают складами для приемки, хранения, продажи товаров. Они могут предоставить дополнительные услуги: информацию о сложившейся рыночной конъюнктуре, конкурентах и перспективах продаж, осуществляя рекламирование товаров клиента; оказывать помощь в транспортировке и т. д. Вознаграждение составляют проценты от суммы сделки или посредническая надбавка в виде разницы между ценой производителя и ценой реализации»
Дистрибьютор	«Посредник, ведущий коммерческую деятельность за свой счет и от имени производителя, который предоставляет посреднику право реализовывать свою продукцию на определенной территории в течение определенного срока. Дистрибьюторами могут быть как оптовые, так и розничные посредники»
Брокер	«Действует от имени поручителя (производителя) и за его счет. Обычно не вступает с контрагентами поставки в длительные договорные отношения, ограничиваясь обеспечением контакта продавца с покупателем. Получает вознаграждение в виде комиссионных от нанимателя»

Продолжение таблицы 2

1	2
Агент	«Так же, как и брокер, действует от чужого имени и за чужой счет, но в отличие от брокера строит свои отношения с поставщиками по агентским соглашениям на длительной основе с целью увеличения объема продаж, числа покупателей, видов услуг. Вознаграждение агента оговаривается в договоре и обычно выражается в процентах от суммы заключенных сделок»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существуют различные типы посредников в канале сбыта, задействованных фирмой-производителем в целях: уменьшения издержек на предприятии за счет использования складских помещений посредников, увеличения целевого рынка за счет реализации широкого ассортимента оптовым посредником, упрощения выхода на новый рынок и укрепления рыночных позиций, снижения нагрузки производителя по техническому обслуживанию реализованной продукции и послепродажному сервису.

Существует 3 метода сбыта: прямой, косвенный и смешанный.

1. Прямой сбыт представляет собой прямую продажу от производителя потребителю, не прибегая к услугам посредников [9].

2. Косвенный сбыт – это реализация товаров с использованием услуг различного рода посредников. Существует 3 вида косвенного метода сбыта:

– интенсивный сбыт связан с реализацией продукции от производителя потребителю с использованием широкой сети разнообразных по своей форме деятельности посредников;

– эксклюзивный сбыт «предполагает, как правило, использование только одного посредника, которому предоставляется исключительное право на реализацию товара в данном регионе» [6];

– селективный сбыт «представляет собой промежуточный вариант между интенсивным и эксклюзивным видами косвенного сбыта, включает в себя ограниченное число посредников в зависимости от

характера клиентуры, квалификации персонала, возможностей обслуживания и ремонта товара» [6].

3. Комбинированный или смешанный сбыт совмещает черты косвенного и прямого методов сбыта. Производитель может реализовывать готовую продукцию как с использованием услуг посредников, так и без них [7].

Каналы сбыта могут быть разных уровней. Уровень канала подразумевает под собой количество посредников товародвижения, выполняющих те или иные функции для приближения товара и права собственности на него к конечному потребителю. Соответственно число независимых друг от друга уровней определяют длину канала распределения [10, 21]. Так, прямой канал, не включающий в процесс товародвижения посредников, является нулевым каналом сбыта, а косвенный – многоуровневым. Последний может быть трех типов [2]:

- 1) одноуровневым, включающим в себя одного посредника – розничного продавца;
- 2) двухуровневый, включающим двух посредников, участвующих в товародвижении: оптового и розничного торговцев;
- 3) трехуровневым, включающим помимо оптового и розничного продавца, также агента, который помогает в продаже товаров.

Типы каналов сбыта рассмотрены в приложении А. На основе данного материала можно сделать вывод о том, что длина каналов сбыта напрямую зависит от выбранного типа канала товародвижения, что влияет на установление связи между производителем и конечным потребителем.

Кроме того, прямые и косвенные каналы сбыта имеют свои преимущества и недостатки, что отражено в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки прямого и косвенного метода сбыта [2]

Прямой сбыт		Косвенный сбыт	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
1. Компания может получать большую прибыль.	1. Растут затраты на содержание сбытовой структуры.	1. Возможна отправка больших партий продукции.	1. Отсутствует контроль над ценами и качеством продукции.
2. Растет часть финансовых средств в обороте за счет отсутствия издержек на посредников.	2. Усложняется учет товарно-денежных потоков.	2. Быстрее осваиваются новые рынки.	2. Плохое понимание потребителя у производителя.
3. Хорошее знание у производителя о потребителе.	3. Потребность крупных инвестиций.	3. Лучше удовлетворяются потребности покупателей в доступности, количестве, скорости и сервисе.	3. Уменьшается прибыль за счет предоставления посредникам льгот.
4. Прямой контроль цены и качества продукции.	4. Ограниченность зоны обслуживания.	4. Производитель может сконцентрироваться на производстве.	4. Производитель, работая через оптовиков, становится слишком от них зависим.
5. Поддержание имиджа.	5. Небольшие объемы поставки товаров.		5. Посредники непредсказуемы.
6. Потребители более охотно покупают у производителя.			
7. Гибкая политика цен.			

Исходя из данных таблицы 3 можно сделать вывод о том, что обращение к посредникам приводит к тому, что производитель лишается контроля над определенными процессами сбыта, но получает возможность в большей мере удовлетворить потребности конечных покупателей. В то же время, реализация товара без посредников сопровождается большими

затратами и дает возможность удовлетворить потребности узкого рыночного сегмента, а цена и качество товара контролируется самим производителем.

1.2 Направления совершенствования управления каналами сбыта

После полного формирования канала сбыта и выбора посредников фирме-производителю требуется организовать грамотное управление сбытом.

Управление каналами сбыта есть налаживание эффективного взаимодействия внутри систем распределения и между ними, обеспечение позитивной динамики сбыта [3, 16].

Цель управления каналами сбыта состоит в том, чтобы упростить общение между производителем и клиентом. При установлении прямой связи с клиентами на каждом канале, фирма-производитель получит более четкое представление о том, какой сбытовой канал лучше всего подходит для конкретного целевого сегмента рынка, что в свою очередь положительно влияет на стимулирование роста продаж [4, 15].

Управления каналами сбыта осуществляется в рамках функций менеджмента, прежде всего, общих, которые включают: планирование и организация движения товаров по каналам и между участниками одного канала, мотивирование и стимулирование участников канала к увеличению объемов сбыта, контроль и управление коммуникацией (обратной связи) между участниками канала, анализ эффективности деятельности участников канала и корректировка договора сотрудничества с ними [10].

1. Планирование и организация движения товаров по каналам и между участниками одного канала – выполняется поставщиком с участием или без участия посредников, требует соответствия выбранной стратегии;

2. Мотивирование и стимулирование участников канала сбыта предполагают учет двух групп факторов: стимулирующих (скидки и бонусы) и партнерских (нацелены на длительное взаимовыгодное сотрудничество).

Данная функция управления каналами сбыта может быть реализована посредством совместного планирования работы канала, особых условий сотрудничества, оказания маркетинговой поддержки, повышения квалификации торгового персонала и тому подобное [14];

3. Контроль и управление коммуникацией (обратной связи) между участниками канала дает возможность производителю направлять деятельность посредников или оказывать на нее особое влияние [8]. Контролю подвергаются: цены, качество обслуживания, технология обслуживания, соблюдение требуемого ассортиментного плана, соблюдение частоты и равномерности закупок и так далее;

4. Анализ эффективности работы посредников и регулирование совместной деятельности – данная функция связана с оценкой их деятельности и обеспечением ее стабильности, в том числе посредством корректировки условий договора по итогам анализа [19].

Очевидно, что деятельность по управлению каналами сбыта – процесс достаточно непростой, однако систематический подход к ней способствует: существенному укреплению положения компании на рынке, повышению показателей продаж, наличию товара на целевых рынках, обеспечению его надлежащего позиционирования и так далее.

Управление каналами сбыта требует постоянного мониторинга внутренней и внешней работы предприятия и ее совершенствования. Путем регулярного анализа и контроля выявляется эффективность работы каждой функции управления [14].

Благодаря постоянному мониторингу над работой каналов сбыта можно улучшить деятельность организации за счет своевременного выявления проблем в функциях управления каналами сбыта. Производителю следует стремиться к максимальному снижению затрат на услуги посредников, качественной и своевременной поставки продукции на рынок. Этому способствуют систематический анализ и работа по совершенствованию стратегического и оперативного управления.

Существуют общие закономерности и методы повышения эффективности управления каналами сбыта, подходящие для большинства средних и крупных коммерческих организаций (Рисунок 1) [12].

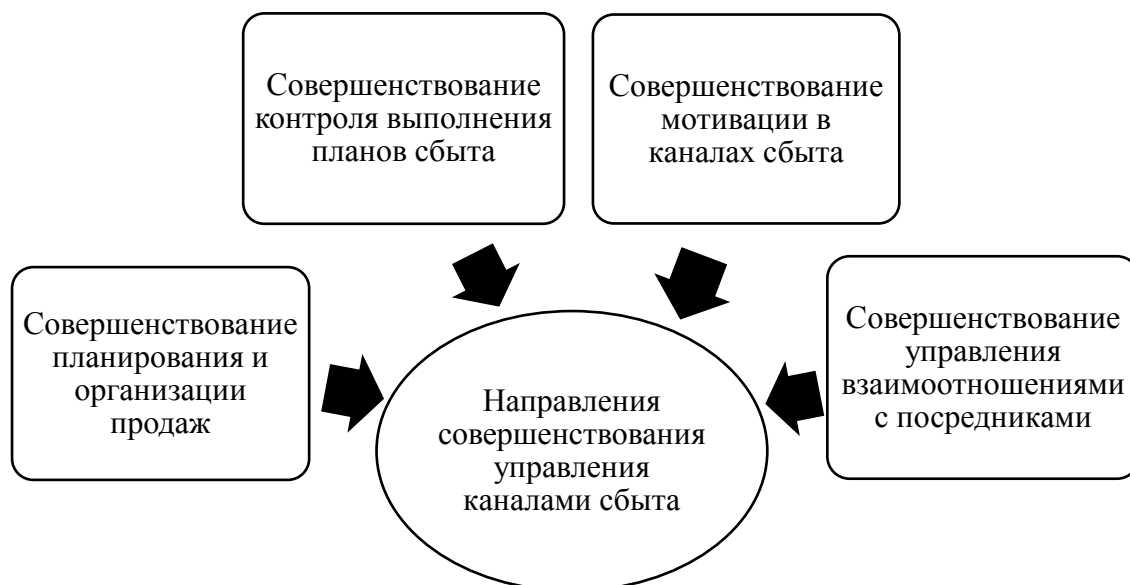


Рисунок 1 – Направления совершенствования управления каналами сбыта

Следует рассмотреть представленные на рисунке 1 направления совершенствования управления каналами сбыта более подробно.

1. Совершенствование планирования и организации продаж. Оно осуществляется для минимизации риска возможного ухода с рынка в результате неверно разработанных планов сбыта. Предпосылки обеспечения эффективности данной функции управления каналами сбыта заключаются в следующем [5]:

- планированием продаж в организации должен заниматься не только планово-экономический отдел;
- основным критерием оптимальности планирования продаж в рыночных условиях являются учет и соотнесение параметров контроля в планировании продаж. Контролирующий, руководитель маркетингового или сбытового отдела обязан обладать такой системой

знаний, которая будет способствовать разработке и контролю планов продаж, оперативному реагированию на любые изменения рынка:

- 1) «конкурентная среда, факторы, образующие конъюнктуру рынка, освоенные и потенциальные рынки сбыта, освоенная и планируемая продукция;
- 2) законодательная среда, политическая и экономическая ситуация в регионе сбыта;
- 3) финансовое состояние – покупательная способность потребителей продукции, спрос на продукцию, эластичность спроса, технологии и потребительские свойства продукции конкурентов, предпочтения потребителей, их психология;
- 4) деятельность конкурентов, их возможные тактики и стратегии;
- 5) доля организации на завоеванных рынках и тенденции ее расширения» [12].

Такие знания позволят разрабатывать и контролировать планы продаж, учитывая текущую ситуацию на рынке, оперативно вносить в них изменения, гибко реагировать на все изменения рынка.

2. Совершенствование контроля выполнения планов сбыта возможно посредством применения процедуры оперативного контроля над выполнением планов продаж и отгрузок:

- 1) заместитель начальника отдела сбыта осуществляет первичный контроль за ходом выполнения планов сбыта на основе ежедневных рапортов об отгрузках, по расчетам за продукцию, подготавливает и ежедневно передает начальнику отдела сбыта по управлению сбытом отчеты о выполнении планов продаж за день и с начала отчетного периода, а также ежедневные отчеты о выполнении оперативно-календарных планов отгрузок;

2) договорно-правовое бюро, получив оперативную информацию о расчетах по заключенным договорам из финансового отдела или из бухгалтерии, информирует о факте продажи отдел сбыта;

3) заместитель начальника отдела сбыта по управлению сбытом анализирует полученные отчеты; устанавливает причины отклонений; выявляет виновников; принимает меры в пределах своей компетенции и ежедневно по установленному порядку передает сведения о ходе выполнения планов сбыта начальнику отдела сбыта.

«Получив данные о ходе выполнения планов сбыта, начальник отдела сбыта анализирует выявленные заместителем причины отклонений, оценивает принятые в пределах компетенции последнего меры и устраняет недочеты в пределах своей компетенции» [4].

3. Совершенствование организации сбыта.

Организация сбыта включает в себя такие мероприятия, как: заключение договоров с посредниками (реализация продукции), товародвижение и транспортировка товара, анализ результатов сегментации рынка, планирование рекламы, мероприятия по формированию ассортимента, спроса, ценообразования, стимулированию сбыта [18].

Совершенствовать организацию сбыта следует за счет документального закрепления разработанной сбытовой политики, которая представляет собой «свод правил сбытовой деятельности компании, их документальное закрепление, фиксирующий оргструктуру отделов сбыта, комплекс организационно-нормативных документов (в частности, положений об отделах и должностных инструкций) и формализацию процедур контроля сбыта продукции» [13]. Она направлена на постоянное обновление ассортимента и увеличения разнообразия предлагаемых предприятием услуг и вследствие является основанием для совершенствования своей деятельности компанией. Так, документальное закрепление сформированной сбытовой политики имеет следующие преимущества:

1) уменьшение вероятности допущения ошибок в сбытовой деятельности;

- 2) формирование единого понимания и видения проблем в сбытовой деятельности;
- 3) установление формальных показателей сбытовой деятельности для контроля;
- 4) способствует четкой координации в работе сбытовой деятельности;
- 5) подготовленность предприятия к непредсказуемым изменениям;
- 6) возможность разработки подробных планов на основе документально закреплённого положения сбытовой политики.

Все сотрудники, связанные со сбытовой деятельностью предприятия, должны быть ознакомлены со сбытовой политикой и обязаны придерживаться установленных правил. Контроль должен осуществлять руководитель отдела сбыта. Документально закреплённая сбытовая политика должна пересматриваться и обновляться каждый отчетный год. В силу того, что она представляет интерес для конкурентов, сбытовая политика организации должна быть отнесена к сведениям, которые являются коммерческой тайной предприятия. Кроме того, должен быть определен круг лиц, имеющих право на доступ к указанной информации для осуществления своих функциональных обязанностей [3].

Следует проводить рабочие совещания для контролирования соблюдения данной политики между лицами, участвующими в разработке сбытовой политики организации и ответственными за нее.

4. Управление взаимоотношениями с посредниками. Данный аспект управления схож с функцией организации и предполагает регулирование обеспечения поставок посредникам, то есть исполнения договорных обязательств предприятия. Это возможно в том числе за счет внедрения системы CRM (Customer Relationship Management).

Система CRM помогает решить такие задачи, как: планирование и выбор оптимальных источников поставок, заключение и контролирование сделок, осуществление тактического и стратегического анализа отношений с клиентами (в данном случае – посредниками). Данная система упрощает

процессы взаимодействия, что ведет к улучшению работы как с посредниками, так и с конечными клиентами [17, 20].

Задачи CRM-систем.

Первая (очевидная) задача – систематизация и структурирование всех данных о клиенте и работе с ним.

Вторая задача – это формирование карточек клиентов. Система создает карточки автоматически, при поступлении входящего звонка от клиента или при совершении исходящего звонка менеджером. Данные внутри карточки могут редактироваться и дополняться. Например, при поступлении обращения от пользователя в CRM создается его карточка, где кроме номера телефона (с которого он звонит) ничего нет. Менеджер, в свою очередь, может дополнить эту информацию. В процессе разговора он узнает Ф. И. О., e-mail-адрес, адрес проживания и другие необходимые для работы с клиентом данные, после чего вносит их в систему.

Третья задача – повышение эффективности работы сотрудников. Поскольку вся история взаимодействия клиента с компанией отслеживается и хранится на серверах, владелец компании всегда может прослушать звонки, просмотреть диалог и увидеть, кто как работает (речь идет о менеджерах).

Во-первых, это дополнительная мотивация для сотрудников работать хорошо. Понимание того, что их разговоры слушает начальник, будет подстегивать их к максимальной отдаче.

Во-вторых, прослушивание звонков позволит увидеть сильные и слабые места в работе с клиентами: кто из менеджеров умудрился потерять горячий лид, какая форма обращения и стиль общения помогают наладить контакт с покупателем, на каком этапе воронки теряется больше всего лидов и так далее. Вся эта информация помогает принимать верные бизнес-решения.

Четвертая задача системы управления взаимоотношениями с клиентами – это автоматизация действий.

1. Создание типовых карточек клиентов, что формирует преимущество – не нужно держать все эти данные в голове или тратить время на поиск нужного клиента в таблицах. Обращения на электронную почту компании можно настроить таким образом, чтобы основная доля данных заполнялась системой, а не менеджером. Достаточно добавить в форму на сайте строки: «Ф. И. О.», «Телефон», «Адрес доставки» (если нужно) и другое.

2. Автоматическое напоминание менеджеру о совершении того или иного действия. Например, после очередного звонка клиенту последний попросил дать время «подумать». После звонка менеджер ставит напоминание в системе – «Позвонить через 24 часа». Менеджеру не нужно постоянно помнить об этом и записывать информацию. Система сама сформирует и отправит ему соответствующее сообщение.

3. Совершение действий одной кнопкой. Для бизнеса CRM-система – это ускорение и упрощение рутинных процессов. Например, когда клиент просит отправить на почту уникальное торговое предложение, менеджер нажимает всего одну кнопку – «Отправить УТП». После этого система берет готовый шаблон, который компания заранее загрузила, дописывает в него персональные данные клиента и отправляет ему на почту уже индивидуальное предложение. Еще один пример – звонок клиенту. Благодаря подключенной IP-телефонии менеджеру не нужно вручную набирать номер клиента. Он открывает карточку и жмет всего одну кнопку – «Позвонить».

На практике за счет автоматизации указанных действий система экономит сотни и тысячи человеко-часов, которые можно использовать для решения других, более важных задач.

Выделим в отдельный список все преимущества CRM-систем:

- создание полной базы клиентских данных;
- хранение истории взаимодействия клиента с компанией и полный доступ к ней;
- повышение эффективности работы отдела продаж;
- анализ спроса и желаний потребителя;

- четкое понимание возражений клиента и закрытие проблемных «зон»;
- автоматизация действий менеджера (экономия времени);
- автоматическое напоминание о необходимости связаться с клиентом;
- реализация программ лояльности.

Таким образом, использование CRM системы направлено на формирование долгосрочных взаимоотношений между предприятием, звеньями его снабжения и посредниками для обеспечения удовлетворения потребностей конечного покупателя.

5. Совершенствование мотивации посредников в каналах сбыта. Данное направление повышение эффективности управления каналами сбыта сопряжено с формированием и повышением заинтересованности посредников и сотрудников собственной службы сбыта в увеличении объемов продаж, что согласно теории и практике маркетинга возможно за счет разработки и внедрения мероприятий ценового стимулирования (скидки, бонусы, подарки и денежные премии), проведения конкурсов и лотерей, а также использования купонов.

Таким образом, совершенствование управления каналами сбыта связано с разработкой и внедрением управленческих решений, направленных в конечном итоге на рост финансовых результатов функционирования хозяйствующих субъектов, а значит, им следует постоянно вести мониторинг эффективности работы каналов сбыта для своевременного выявления и устранения проблем.

2 Анализ управления каналами сбыта **ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»**

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Строительная компания ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» была основана в 2019 году. Полное фирменное название: общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма «СтройТеплоСервис». Место нахождения предприятия: 445030, Самарская обл., г.о. Тольятти, ул. Цветной бульвар, 26, оф.64.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основным документом общества является устав, созданный путем учреждения по решению его учредителей (участников), в соответствии с Федеральным законом от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020) «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» от 08.08.2001 N 129-ФЗ и иным действующим законодательством.

Основной вид деятельности ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» составляет производство радиаторов и котлов центрального отопления (код ОКВЭД 25.21). К дополнительным видам деятельности предприятия относятся:

- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы (25.61);
- производство электромонтажных работ (43.21);
- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха (43.22);

– торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями (46.74);

– торговля розничная металлическими и неметаллическими конструкциями в специализированных магазинах (47.52.73).

Общество может заниматься другими видами деятельности, перечень которых не противоречит действующему законодательству, а также предмету, основным задачам и целям своей деятельности.

Краткая характеристика ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Краткая характеристика ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»

Показатель	Характеристика
Полное наименование компании	Общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма «СтройТеплоСервис»
Сокращенное наименование компании	ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»
Место нахождения	445030, Самарская область, г. о. Тольятти, ул. Цветной бульвар 26, оф. 64
Адрес (почтовый адрес)	445030, Самарская область, г. о. Тольятти, ул. Цветной бульвар 26, оф. 64
Дата государственной регистрации	11.01.2019
Номер Государственной регистрации (ОГРН)	1196313001048
ИНН	6321455280
Зарегистрировавший орган	Межрайонная инспекция Министерства РФ по налогам и сборам №2 по Самарской области
ФИО руководителя	Кузюков Никита Сергеевич

Миссия ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» состоит: в производстве и реализации современных, экономичных и надежных систем отопления.

Стратегия предприятия состоит в освоение новых отечественных рынков за счет увеличения предложения и расширения производства.

Организационная структура управления ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» представлена в приложении Б.

Для рассматриваемого предприятия характерна линейно-

функциональная структура управления. Она представляет собой схему непосредственного подчинения нижестоящих подразделений вышестоящим. Простота данной структуры влечет за собой как достоинства, так и недостатки, которые рассмотрены в таблице 5.

Таблица 5 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Линейно-функциональная организационная структура	
Достоинства	– четкое разделение функций отделов; – простая система единоначалия – управление всей совокупностью процессов осуществляется одним руководителем; – согласованность действий исполнителей; – оперативность в принятии решений и реализации управленческих решений; – четко выраженная ответственность.
Недостатки	– Доминирование оперативных вопросов над стратегическими, отсутствие звеньев стратегического управления; – высокая зависимость результатов работы предприятия от профессионализма высшего управленца; – низкая степень адаптации к изменениям внешней среды; – увеличение количества уровней управления при росте организации.

Высшим звеном управления в ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» является директор, которому подчиняются: заместитель директора по научно-техническим разработкам, заместитель директора по производству, руководитель системы менеджмента качества, заместитель директора по финансам и HR-специалист, заместитель директора по коммерческим вопросам.

В проектное бюро, которое подчиняется главному инженеру, входят инженеры по проектно-сметной работе. К задачам проектного бюро относятся:

- осуществление научно-исследовательской деятельности, направленной на выявление новых методов решения технологических, инженерных, экономических и иных проблем;

- определение приоритетных направлений научного обеспечения производства;
- содействие ускорению научно-технического прогресса, реализация концепции научного обеспечения развития производства;
- повышение конкурентоспособности научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Функции проектного бюро и заместителя директора по НТР:

- 1) осуществление научно-исследовательской деятельности, направленной на выявление новых методов решения технологических, инженерных, экономических и иных проблем;
- 2) определение приоритетных направлений научного обеспечения производства;
- 3) содействие ускорению научно-технического прогресса, реализация концепции научного обеспечения развития производства;
- 4) повышение конкурентоспособности научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Начальник производственно-технического отдела организует и контролирует ведение исполнительной документации, организует и проводит обучение инженерно-технических работников.

Также в подчинении у заместителя директора по производству находятся отдел снабжения и производственная база, в которой хранятся необходимые ресурсы для обеспечения основной деятельности.

Отдел снабжения составляют: начальник и менеджеры отдела снабжения. Начальник руководит, координирует, отвечает за работу отдела. Менеджеры отдела снабжения подчиняются начальнику отдела снабжения, они организуют работу по обеспечению объектов строительства материальными ресурсами, определяет потребность в строительных материалах, изделиях и конструкциях, инструменте, инвентаре, спецодежде и специальной обуви.

Бухгалтерия состоит из главного бухгалтера, который руководит

отделом и информирует начальство о деятельности. Осуществляет учет затрат на производство, анализирует производственно-хозяйственную деятельность подразделений, составляет бухгалтерский баланс, организует внутрипроизводственный хозрасчет, контролирует правильность расходования материальных затрат на техническое обслуживание и денежных средств, ведет расчеты за выполненные работы, выплачивает заработную плату.

Заместитель директора по коммерческим вопросам занимается контролем над всеми текущими процессами производственной деятельности от доставки и подготовки сырья до сбыта готовой продукции. Отдел сбыта состоит из начальника отдела сбыта, который информирует о проделанной работе отдела заместителя директора по коммерческим вопросам, и двух подчиненных начальника отдела – менеджеров.

В задачи отдела сбыта входит:

- реализация продукции;
- обеспечение качества сервисного обслуживания;
- сбор, анализ и доведение информации до начальства отдела;
- административная поддержка сбытовой деятельности.

Функции отдела сбыта:

- 1) поиск и привлечение потенциальных клиентов, регулирование взаимоотношений с ними;
- 2) ведение документации, связанной с осуществлением функциями сбыта;
- 3) контроль за выполнением функций деятельности сбыта;
- 4) планирование ассортимента выпускаемой предприятием продукции;
- 5) разработка предложений по совершенствованию сбытовой деятельности;
- 6) информирование начальства о проделанной работе.

В настоящее время ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» стабильно

функционирующая на территории г.о. Тольятти организация. Ее руководством были разработаны следующие перспективные направления развития:

- увеличение объемов производства товаров и выход на географические новые рынки (освоение территории Пензенской и Нижегородской областей);
- обеспечение европейского качества производства товаров;
- создание принципиально новых производств.

Технико-экономические показатели деятельности ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Технико-экономические показатели деятельности ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год

Показатели	1 полугодие 2019 г.	2 полугодие 2019 г.	Изменение	
			Абс. изм, (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	5	6
1 Выручка, тыс. руб.	6668,13	8635,40	1967,27	29,50
2 Себестоимость продаж, тыс. руб.	4334,29	5181,24	846,96	19,54
3 Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2333,85	3454,16	1120,32	48,00
4 Управленческие расходы, тыс. руб.	60,00	80,00	20,00	33,33
5 Коммерческие расходы, тыс. руб.	75,00	100,00	25,00	33,33
6 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2198,85	3274,16	1075,32	48,90
7 Чистая прибыль, тыс. руб.	1759,08	2619,33	860,25	48,90
8 Основные средства, тыс. руб.	2674,64	3261,58	586,93	21,94
9 Оборотные активы, тыс. руб.	1733,54	2763,31	1029,78	59,40
10 Среднесписочная численность работающих, чел.	20	20	–	–

11 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2650,00	2650,00	–	–
12 Средняя выработка работающего за полугодие, тыс. руб.	333,41	431,77	98,36	29,50
13 Средняя заработная плата работающего за полугодие, тыс. руб.	132,50	132,50	–	–

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
14 Фондоотдача	2,49	2,65	0,15	6,20
15 Оборачиваемость активов, раз	3,85	3,13	-0,72	–
16 Рентабельность продаж, %	32,98	37,92	4,94	–
17 Рентабельность производства, %	49,88	54,34	4,46	–
18 Затраты на рубль выручки, коп.	67	62	-5	-7,46

По данным таблицы 6 можно сделать вывод о том, что на протяжении анализируемого периода увеличился объем продаж. Так, разница между первым и вторым полугодием 2019 года составила 1967,27 т. р., то есть выручка выросла на 29,5 % во второй половине 2019 года. Данное изменение связано с сезонностью спроса на производимый товар.

Так, рост себестоимости продукции во втором полугодии 2019 года обусловлен увеличением спроса на производимые товар и услуги ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» и составил 5181,24 т. р., что на 19,54 % больше, чем в первой половине 2019 года.

Несмотря на рост себестоимости ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» во второй половине 2019 года, валовая прибыль увеличилась на 1120,32 т. р., что на 48 % больше показателей первой половины 2019 года. Данное изменение связано с увеличением спроса на производимые товар и услуги, который повлекла за собой сезонность на данный вид продукции.

За счет повышения арендной платы за помещение во второй половине 2019 года увеличились управленческие расходы на 20 т. р., что на 33,33 % больше, чем за первую половину 2019 года.

Коммерческие расходы во втором полугодии 2019 года равны 100 т. р., что на 25 т. р. больше и составило 33,33 % от первой половины 2019 года. Данные изменения последовали вследствие увеличения объема продаж продукции, затрат на ее упаковку и рекламу (бесплатные образцы конвекторов, выделенных специально для выставки).

Прибыль от продаж во второй половине 2019 года составила 3274,16 т. р., что на 48,9 % больше, чем в первой половине года. Разница между полугодиями данного показателя равна 1075,32 т. р.

Чистая прибыль во втором полугодии 2019 года составила 2619,33 т. р., что на 860,25 т. р. и на 48,9 % больше показателя первого полугодия 2019 года.

Также, выросла стоимость основных средств во второй половине 2019 года за счет увеличения стоимости машин и оборудования на 586,93 т. р., что составило 21,94 % по сравнению с первым полугодием 2019 года.

Стоимость оборотных активов выросла на 1029,78 т. р. во второй половине 2019 года, прирост равен 59,4 % по сравнению с первым полугодием 2019 года.

Среднесписочная численность работающих, фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала, средняя заработная плата работающего за полугодия 2019 год остались без изменений и составили соответственно: 20 человек, 2650 т. р. и 132,5 т. р.

Средняя выработка работающего за полугодие увеличилась во второй половине 2019 года на 98,36 т. р. и составила 431,77 т. р., что на 29,5 % больше, чем данный показатель первой половины 2019 года. Изменение связано с наступлением сезона продаж на производимую ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» продукцию.

Во втором полугодии 2019 года по сравнению с первым полугодием увеличился показатель фондоотдачи на 6,20 %. Данное изменение произошло за счет использования более производительного оборудования.

Снижение коэффициента оборачиваемости активов ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» во втором полугодии 2019 года составило 18,76 %, что свидетельствует о неэффективном использовании активов организацией.

Рост показателей рентабельности продаж и рентабельности производства во второй половине 2019 года обусловлен увеличением спроса на производимую продукцию и увеличением массы прибыли: они составили 37,92 % и 54,34 % соответственно. Во втором полугодии 2019 года затраты на рубль выручки снизились на 5 к. за счет сезонного спроса, что положительно повлияло на деятельность организации.

2.2 Оценка управления каналами сбыта предприятия

ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» занимается производством и реализацией конвекторов от экономичных серий теплового оборудования до более надежных и эргономичных. Их цена с НДС варьируется от 793 р. до 9029 р. за единицу продукции. Производство имеет дело с оптовыми посредниками, которые в свою очередь являются подрядчиками по строительству и капитальному ремонту. Конечными покупателями продукции предприятия выступают застройщики, которые оптом скупают конвекторы для дальнейшей их установки в жилых домах.

Ассортимент ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» включает:

1) Конвектор КСК20 ТБ (малой глубины) (26 видов) – концевой (13 видов, от 851 р. до 2115 с НДС) и проходной (13 видов от 851 р. до 2115 р. с НДС);

- 2) Конвектор КСК20 ТБ-С (средней глубины) (36 видов) – концевой (18 видов от 1592 р. до 3491 р. с НДС) и проходной (18 видов от 2048 р. до 3970 р. с НДС);
- 3) Конвектор КНС 20 (52 вида) – концевой (26 видов от 793 р. до 2476 р. с НДС) и проходной (26 видов от 793 р. до 2476 р. с НДС);
- 4) Конвектор КНС 20Д (48 видов) – концевой (24 вида от 1642 р. до 4581 р. с НДС) и проходной (24 вида от 2034 р. до 4973 р. с НДС);
- 5) Конвектор КСК20 ТБ Мини (26 видов) – концевой (13 видов от 870 р. до 2097 р. с НДС) и проходной (13 видов от 870 р. до 2097 р. с НДС);
- 6) Конвектор КСК20 ТБ-С Мини (22 вида) – концевой (11 видов от 1611 р. до 3401 р. с НДС) и проходной (11 видов от 2072 р. до 3886 р. с НДС);
- 7) Конвектор КСК20 Супер (36 видов) – концевой (18 видов от 4087 р. до 7782 р. с НДС) и проходной (18 видов от 4087 р. до 7782 р. с НДС);
- 8) Конвектор КПНК 20 (22 вида) – концевой (11 видов от 4722 р. до 8191 р. с НДС) и проходной (11 видов от 5537 р. до 9029 р. с НДС);
- 9) Кронштейн крепления настенный для КСК «Универсал ТБ» (1 вид, 69 р. с НДС);
- 10) Кронштейн крепления напольный для КСК «Универсал ТБ» (1 вид, 190 р. с НДС);
- 11) Кронштейн крепления настенный для КСК «Универсал ТБ-С» (1 вид, 73 р.);
- 12) Кронштейн крепления напольный для КСК «Универсал ТБ-С» (1 вид, 190 р. с НДС);
- 13) Кронштейн крепления настенный для КНС «Очаг» (1 вид, 28 р.);
- 14) Кронштейн крепления напольный для КНС «Очаг» (1 вид, 112 р.);
- 15) Кронштейн крепления настенный для КСК «Универсал ТБ Мини» (1 вид, 65 р.);
- 16) Кронштейн крепления напольный для КСК «Универсал ТБ Мини» (1 вид, 190 р.);

17) Кронштейн крепления настенный для КСК «Универсал ТБ-С Мини» (1 вид, 69 р.);

18) Кронштейн крепления напольный для КСК «Универсал ТБ-С Мини» (1 вид, 190 р.);

19) Кронштейн крепления настенный для КСК «Универсал Супер» (1 вид, 146 р.);

20) Кронштейн крепления напольный для КСК «Универсал Супер» (1 вид, 190 р.).

В целом, основной ассортимент предприятия составляют 268 видов конвекторов, а дополнительный – 12 видов кронштейнов крепления для конвекторов. Реализация конвекторов за 2019 год представлена на рисунке 2.

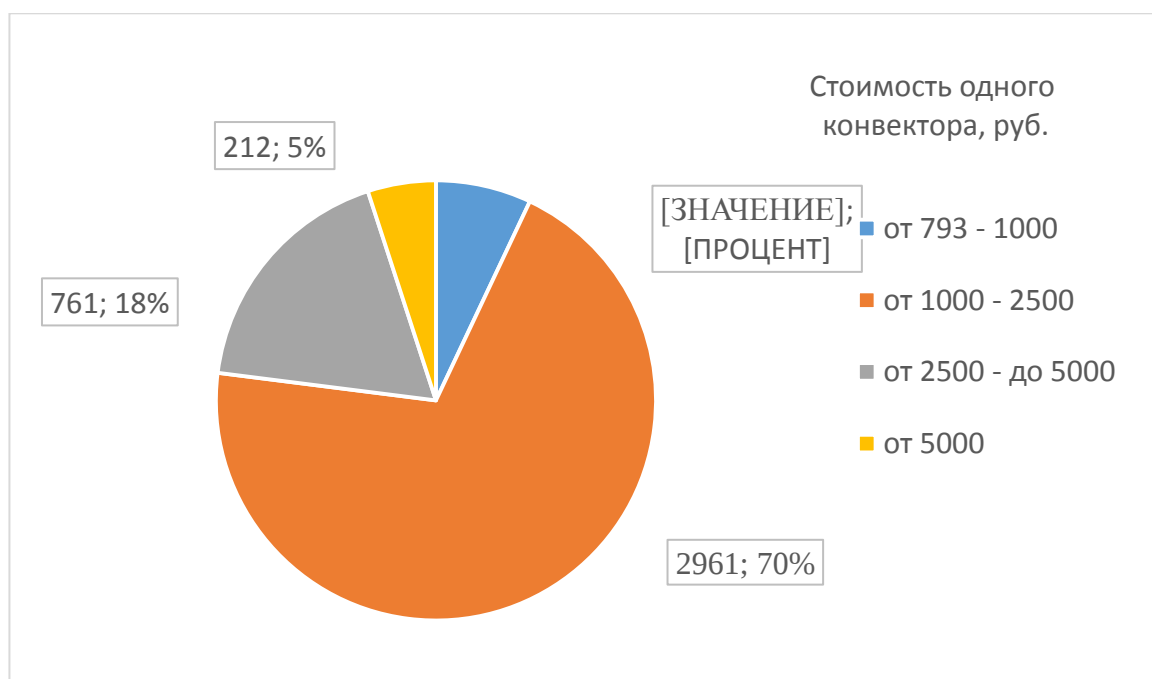


Рисунок 2 – Реализация конвекторов ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год

Из данных рисунка 2 можно сделать вывод о том, что всего за 2019 год было реализовано 4231 единица продукции. На рынке пользуются популярностью конвекторы стоимостью от 1000 р. до 2500 р., их было реализовано в 2019 году 2961 единица товара, что составляет 70 % продаж от

общего числа реализации. Конвекторов стоимостью от 2500 р. до 5000 р. было распродано 761 единица товара и составила 18% от всех продаж. Реализация продукции от 793 р. до 1000 р. составила 297 единиц товара или 7 % от общего числа продаж. Самой непопулярной продукцией оказался товар дороже 5000 р., составив всего 5 % от всех продаж и был распродан в количестве 212 единиц продукции. Причинами тому стали плохо освоенные рынки сбыта, новизна товара, его цена и неэффективная маркетинговая кампания. Это свидетельствует о том, что функция стимулирования сбыта в ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» является слабым звеном в управлении каналами продаж.

Для дальнейшего анализа предприятия следует рассмотреть товародвижение ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» (Рисунок 3).

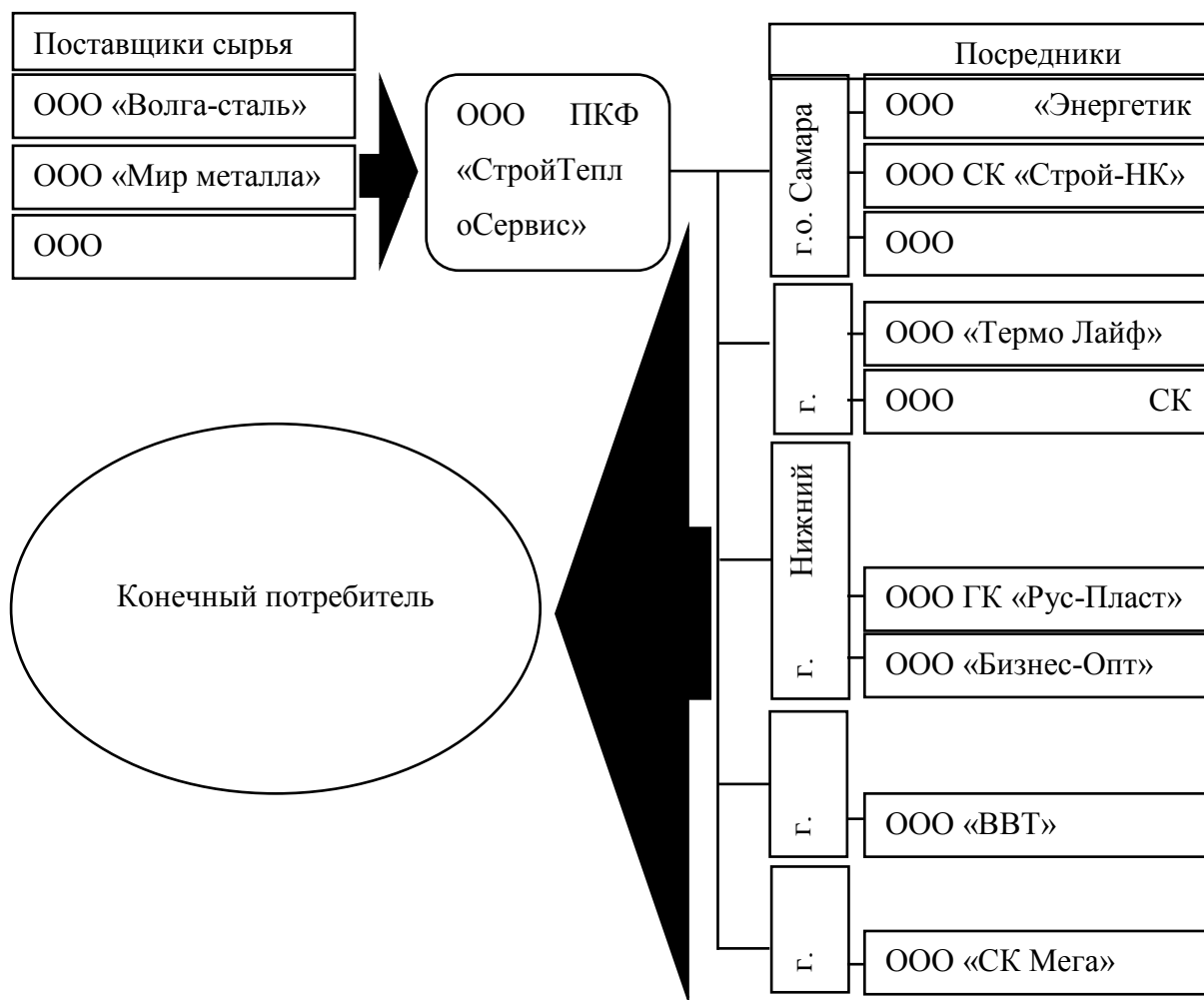


Рисунок 3 – Товародвижение ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»

Таким образом, для ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» характерен одноуровневый канал сбыта, то есть предприятие-производителя и конечного потребителя связывает один посредник, задачей которого является реализация приобретенного у производителя товара конечному покупателю.

В рамках настоящего исследования необходимо проанализировать эффективность управления каналами сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис», то есть оценить выполнение предприятием соответствующих функций.

За выполнение функций управления каналами сбыта на предприятии отвечает коммерческий директор. Отдел сбыта в свою очередь производит поиск, привлечение потенциальных клиентов и регулирование взаимоотношений с ними, занимается введением документации по сбыту, участвует в планировании ассортимента выпускаемой предприятием продукции, разрабатывает предложения по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия, информирует начальство о проделанной работе.

Оценку управления каналами сбыта предприятия целесообразно начать с его организации. Для этого необходимо рассмотреть структуру сбыта готовой продукции по сегментам (Таблица 7).

Таблица 7 – Структура сбыта готовой продукции по географическим сегментам ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год

Сегмент сбыта	Сбыт готовой продукции		Рейтинг региона
	Количество, шт.	%	
г.о. Самара:	1650	39,00	1
ООО «Энергетик XXI»	620	14,65	
ООО СК «Строй-НК»	409	9,67	
ООО «Ремпромстрой»	621	14,68	
г. Москва:	1400	33,09	2
ООО «Термо Лайф»	705	16,66	
ООО СК «МЕГАЛИТ»	695	16,43	
г. Нижний Новгород	493	11,65	3
ООО ГК «Рус-Пласт»	184	4,35	
ООО «Бизнес-Опт»	309	7,30	
г. Саратов	255	6,03	5
(ООО «ВВТ»)	255	6,03	
г. Пенза	433	10,23	4
ООО «СК Мега»	433	10,23	
Итого	4231	100	5 пунктов

Графически структура сбыта предприятия по регионам представлена на рисунке 4.

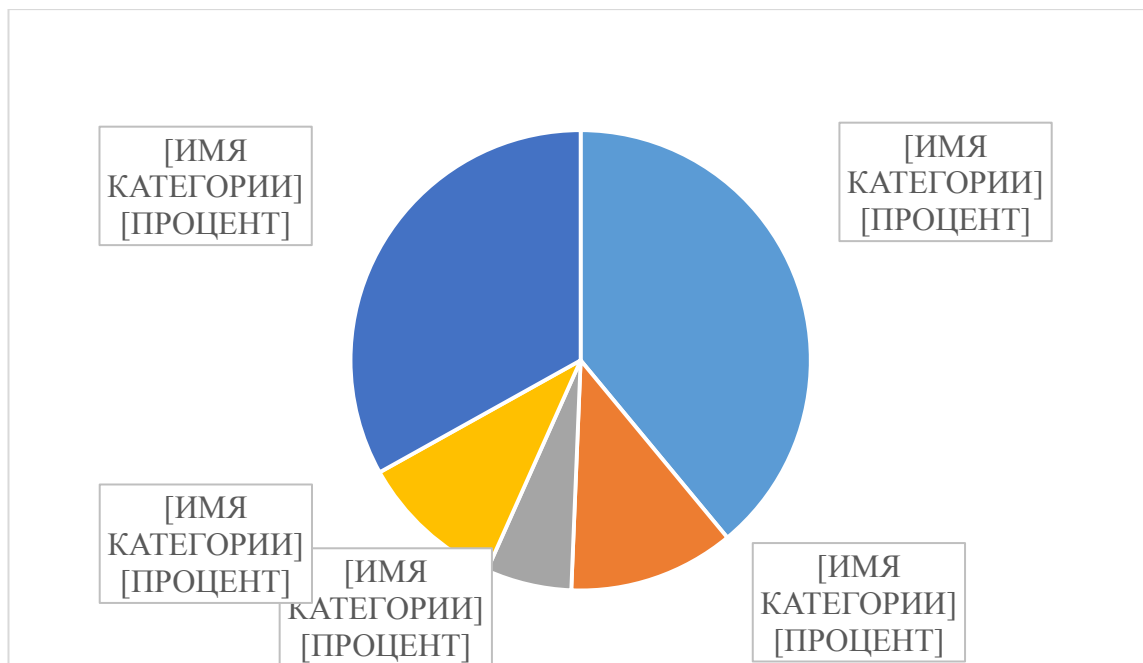


Рисунок 4 – Результаты анализа структуры сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» по итогам 2019 года

По данным таблицы 7 и рисунка 4 можно сделать вывод о том, что г.о. Самара находится на первом месте среди географических рынков сбыта готовой продукции (1650 единиц товара или 39 % от общего объема сбыта). Москва заняла вторую позицию по величине объема продаж (1400 единиц товара или 33,09 %), а Нижний Новгород – третье место (493 единицы продукции от общего объема реализованного товара). Следовательно, только в два города из пяти поставлялось свыше 1000 единиц продукции, а именно: в г.о. Самару (1650 ед.) и Москву (1400 ед.).

Эти данные помогают понять, что на г. Нижний Новгород, г. Саратов и г. Пенза руководству компании нужно обратить внимание при планировании объемов реализации на будущие периоды.

Далее следует произвести оценку каналов сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» по пятибалльной шкале по критериям: объем выручки,

контроль цен, уровень конкуренции, расстояние, где 1 балл – минимальный критерий, а 5 баллов является максимальным.

В ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» можно выделить следующие каналы сбыта:

1. Оптовые организации в г.о. Самара: ООО «Энергетик XXI», ООО СК «Строй-НК», ООО «Ремпромстрой»;
2. Оптовые организации в г. Москва: ООО «Термо Лайф», ООО СК «МЕГАЛИТ»;
3. Оптовые организации в г. Нижний Новгород: ООО ГК «Рус-Пласт», ООО «Бизнес-Опт»;
4. Оптовые организации в г. Саратов: ООО «ВВТ»;
5. Оптовые организации в г. Пенза: ООО «СК Мега».

В работе с посредниками у ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» существуют свои требования:

- предоставление необходимой информации, связанной с поставляемым товаром;
- наличие своего транспорта приветствуется, так как ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» не располагает своим транспортным хозяйством, специалистам приходится осуществлять поиск и подбор оптимального варианта перевозок, что влияет на срок поставки продукции;
- объемы поставки: минимальная партия заказа – 50 единиц продукции;
- предоплата.

Все посредники соблюдали данные условия на протяжении 2019 года, поэтому каждая группа каналов сбыта оценивается в 5 баллов по данному критерию.

Уровень конкуренции растет вместе с удаленностью оптовых посредников от предприятия. Ближе всего к ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» находятся организации, расположенные в г.о. Самара (5 баллов, совокупная выручка 6603,693 т. р.), а наиболее удаленные – в г. Москва (1 балл, выручка

– 4432,959 т. р.). Удаленность посредников от ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» и расстояние в данном случае обуславливают большую вероятность того, что при более выгодных условиях поставки посредник откажется от продукции и услуг рассматриваемого предприятия, что негативно скажется на работе компании.

Кроме того, расстояние определяет уровень цен, поскольку общая стоимость поставки включает расходы на доставку, которые значительно выше для более отдаленных городов, особенно при отсутствии собственной транспортно-экспедиционной службы. Так, легче всего контроль ценообразования осуществлять в г.о. Самара (96,7 км), г. Пенза (351 км) и г. Саратов (416 км). В Нижнем Новгороде (644,5 км) и Москве (986,3 км) ценообразование контролировать сложнее.

Комплексная балльная оценка каналов сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» в разрезе городов представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Комплексная балльная оценка каналов сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» по городам

Группы каналов сбыта	Оценка каналов сбыта					
	Объем выручки	Контроль цен	Уровень конкуренции	Расстояние	Соблюдение требований	Сумма баллов
г.о. Самара	5	5	5	5	5	25
г. Москва	4	1	1	1	5	12
г. Нижний Новгород	3	2	2	2	5	14
г. Саратов	1	3	3	3	5	15
г. Пенза	2	4	4	4	5	19

Из данных таблицы 8 следует, что наиболее ориентированными на конечного потребителя являются организации, находящиеся в г.о. Самара и в г. Москва, которые приносят наибольший объем выручки. Уровень конкуренции увеличивается вместе с расстоянием посредников от ООО ПКФ «СтройТеплоСервис». Хотя организации во всех городах

соблюдают требования поставок и предоставляют всю необходимую информацию о движении товара, ценообразовании и конечных потребителей, вместе с увеличением расстояния усложняется работа с посредниками.

В рамках анализа функции организации работы предприятия с посредниками следует также проанализировать выполнение договорных обязательств по поставке продукции, так как неисполнение договорных обязательств влечет за собой не только снижение выручки, но и штрафные санкции со стороны заказчика, что в условиях жесткой конкуренции грозит потерей рынка сбыта (Таблица 9).

Таблица 9 – Анализ выполнения договорных обязательств по отгрузке продукции за 2019 год

Сегмент сбыта	Значение показателя, руб.			
	План поставки	Фактически отгружено	Недоставка товара	Зачтенный объем в пределах плана
г.о. Самара:	6603693	6603693	–	6603693
ООО «Энергетик XXI»	2529687	2529687	–	2529687
ООО СК «Строй-НК»	1586874	1586874	–	1586874
ООО «Ремпромстрой»	2487133	2487133	–	2487133
г. Москва:	4432959	4443097	–	4432959
ООО «Термо Лайф»	2223551	2227806	–	2223551
ООО СК «МЕГАЛИТ»	2209408	2215290	–	2209408
г. Нижний Новгород	1952459	1928079	- 24381	1928079
ООО ГК «Рус-Пласт»	750946	736928	- 14018	736928
ООО «Бизнес-Опт»	1201513	1191150	- 10363	1191150
г. Саратов	1026293	994803	- 31490	994803
ООО «ВВТ»	1026293	994803	- 31490	994803
г. Пенза	1343993	1343993	–	1343993
ООО «СК Мега»	1343993	1343993	–	1343993
Итого	15359397	15313665	- 55870	15303527

Уровень выполнения договорных обязательств рассчитывается по формуле (1):

$$У_{д} = \frac{ОП_{пл} - ОП_{н}}{ОП_{пл}} * 100, \quad (1)$$

где $Уд$ – уровень выполнения договорных обязательств, %;

ОПл – плановый объем отгрузки товара, тыс. руб.;

ОПн – невыполненный план отгрузки товара, тыс. руб.

$$У_{д} = \frac{15303527 - 55870}{15303527} * 100 = 99,64\%$$

Рассчитанное значение уровня выполнения договорных обязательств ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» перед посредниками свидетельствует о том, что заключенные договоры в 2019 г. выполнены на 99,64 % от общего объема поставок. Соответственно невыполнение договорных обязательств составляет 0,36 % или 55870 р. от общего объема поставок, что обуславливает риск отказа оптовых посредников от работы с ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» в связи с частичным неисполнением своих обязательств по поставкам. Невыполнение плана отрицательно сказывается на работе торговых и транспортных компаний, задействованных в реализации и транспортировке продукции ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» и на работе самого предприятия. Изучение причин данной ситуации позволило установить, что анализируемое предприятие не смогло на 100% выполнить план обеспечения посредников продукцией в связи с нарушением сроков оформления договоров на отгрузку товара, что привело к неполной готовности партии к отгрузке.

Таким образом, в ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» присутствует проблема реализации функции организации сбыта производимой продукции.

Следующей функцией управления каналами сбыта, которую следует рассмотреть, является функция планирования, которая заключается в составлении плановых заданий производство и сбыт производимой предприятием продукции. Для оценки функции планирования целесообразно рассмотреть таблицу 10, в которой зафиксированы показатели, отражающие

плановый и фактический объемы выпуска продукции
ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год.

Таблица 10 – Показатели объема выпущенной продукции
ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год (по кварталам)

Кварталы	Объем продукции, шт.		
	По плану	По факту	Фактический объем в пределах плана
1	1125	1068	1068
2	887	887	887
3	1256	1127	1127
4	1149	1149	1149
Итого	4417	4231	4231

Исходя из данных таблицы 10, можно рассчитать уровень выполнения плана предприятия по производству продукции с помощью коэффициента ритмичности по формуле (2):

$$K_{\text{ритм}} = \frac{ОП_{\text{зачт.пл}}}{ОП_{\text{пл}}}, \quad (2)$$

где ОП_{зачт.пл} – фактически выпущенная продукция в пределах плана, тыс. руб. или шт.;

ОП_{пл} – плановый объем выпуска, тыс. руб. или шт.

Следовательно, коэффициент ритмичности составляет:

$$K_{\text{ритм}} = \frac{4231}{4417} = 0,96$$

Данный результат показывает, что было выпущено и передано на склад в срок 96 % от всего объема произведенного товара. Причиной недопроизводства является недопоставка материальных ресурсов самому

ООО ПКФ «СтройТеплоСервис», слабый контроль сотрудников отдела снабжения и отсутствие устойчивых и непосредственных контактов отдела снабжения и отдела сбыта.

При повышении ритмичности производства объем выпуска может возрасти на 186 единиц товара (4417 – 4231).

Следует отметить, что производство ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» подвержено фактору сезонности, поэтому для оценки выполнения функции планирования следует провести его анализ за 2019 год. Для этого нужно составить таблицу исходных данных (Таблица 11).

Таблица 11 – Выручка по полугодиям ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год

№ месяца	Выручка, тыс. руб.	
	1 пол. 2019 г.	2 пол. 2019 г.
1	1335,34	1331,91
2	1181,89	1429,51
3	1049,59	1569,05
4	921,49	1623,00
5	937,50	1377,28
6	1242,32	1304,65
Итого	6668,13	8635,4

Из данных таблицы 11 можно сделать вывод о том, что выручка ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» во втором полугодии 2019 года выросла на 1967,27 т. р. по сравнению с первым полугодием, причиной чего послужил сезонный спрос на производимую продукцию.

Расчет коэффициента сезонности осуществляется по формуле (3):

$$K_{сезi} = \frac{Вмес.i}{Вмес.ср.}, \quad (3)$$

где $Вмес.i$ – объем выручки в i – м месяце, тыс. руб.;

$Вмес.ср$ – среднемесячный объем выручки, тыс. руб.

Рассчитанные значения коэффициентов сезонности ($K_{сез.}$), абсолютных отклонений от средней величины ($1 - K_{сез.}$) и квадратов абсолютных отклонений представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Расчетно-аналитические показатели для исследования сезонности ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год

№ месяца	1 пол. 2019 год			2 пол. 2019 год		
	$K_{сез.}$	Абс. откл.	Квадрат абс. откл.	$K_{сез.}$	Абс. откл.	Квадрат абс. откл.
1	1,20	0,20	0,0406	0,93	0,07	0,0056
2	1,06	0,06	0,0040	0,99	0,01	0,0000
3	0,94	0,06	0,0031	1,09	0,09	0,0081
4	0,83	0,17	0,0292	1,13	0,13	0,0163
5	0,84	0,16	0,0245	0,96	0,04	0,0019
6	1,12	0,12	0,0139	0,91	0,09	0,0087
Итого	6,00	0,77	0,12	6,00	0,44	0,04

Размах вариации (R) рассчитывается по данным таблицы 12 по формуле (4):

$$R = K_{сез. max} - K_{сез. min}, \quad (4)$$

где $K_{сез. max}$ – наибольшее значение коэффициента сезонности;

$K_{сез. min}$ – наименьшее значение коэффициента сезонности.

$$R1 = 1,20 - 0,83 = 0,37$$

$$R2 = 1,13 - 0,91 = 0,22$$

Размах вариации во второй половине 2019 года уменьшился на 0,15 пункта по сравнению с первым полугодием, что свидетельствует о сокращении сезонных колебаний спроса на производимую продукцию ООО ПКФ «СтройТеплоСервис».

Далее следует найти среднелинейное отклонение по формуле (5):

$$\partial = \frac{\sum \text{абсолютных отклонений}}{6}, \quad (5)$$

$$\partial 1 = \frac{0,77}{6} = 0,1276$$

$$\partial 2 = \frac{0,44}{6} = 0,0726$$

Среднеквадратическое отклонение определяют по формуле (6):

$$\partial = \frac{\sqrt{\sum \text{квадратов абсолютных отклонений}}}{\sqrt{6}}, \quad (6)$$

$$\partial 1 = \frac{\sqrt{0,12}}{\sqrt{6}} = 0,1386$$

$$\partial 2 = \frac{\sqrt{0,04}}{\sqrt{6}} = 0,0823$$

В таблице 13 систематизированы показатели, характеризующие сезонность деятельности ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год.

Таблица 13 – Показатели сезонности деятельности ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» за 2019 год

Показатели	1 пол. 2019 г.	2 пол. 2019 г.	Отклонения (+/-)
Размах вариации	0,37	0,22	-0,15
Среднелинейное отклонение	0,1276	0,0726	-0,055
Среднеквадратическое отклонение	0,1386	0,0823	-0,0563
Коэффициент вариации, %	13,86	8,23	-5,63

Из данных таблицы 13 следует, что в первой половине года максимальное отклонение выручки от минимального составило 13,86 %, а во втором полугодии – 8,23 %. Значит, данные из таблицы 13 свидетельствуют о сокращении сезонных колебаний спроса на продукцию предприятия.

Однако при дальнейшем сглаживании сезонности возможно получение дополнительной выручки, которая определяется по формуле (7):

$$\text{Всез} = \text{Вф} * \text{Квариации}, \quad (7)$$

где Вф – фактический объем выручки, тыс. руб.

$$\Delta \text{Всез} = 8635398 * 0,0823 = 710,693 \text{ т. р.}$$

Исходя из расчета, практическая реализация мероприятий, направленных на сглаживание сезонных колебаний спроса, позволит ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» получить дополнительную выручку в размере 710,693 т. р., что является резервом повышения эффективности управления каналами сбыта производимой продукции и работы предприятия в целом.

Таким образом, на основании выше изложенного можно отметить, что реализация функций организации и планирования при управлении каналами сбыта предприятия осуществляется достаточно эффективно, но не без проблем, а именно:

- 1) предприятие не смогло на 100% выполнить план обеспечения посредников продукцией в связи с недопроизводством данного объема изделий из-за недопоставки материальных ресурсов самому ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» и не сформированных вовремя партий отгрузки;
- 2) несмотря на осуществление планирования объемов производства и поставок, разрабатываемые планы не учитывают фактор сезонности.

Функция мотивации и стимулирования. При работе с посредниками ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» применяются оптовые скидки (цена товара напрямую зависит от количества поставляемой партии), а также предоставляется отсрочка платежа. Так, при заказе от 100 штук клиенту

предоставляется скидка в размере 5 %, а при заказе от 500 единиц товара – 10 %. Данная политика положительно влияет на стимулирование участников канала сбыта. Однако этого недостаточно для удержания оптовых посредников, находящихся на большом расстоянии. Кроме того, из проведенного анализа ассортимента следует, что новая продукция стоимостью больше 5000 р. не востребована в каналах сбыта.

Функция контроля. В работе ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» при организации сбыта контролю подвергаются цены, качество и технология обслуживания, соблюдение требуемого ассортиментного плана, частоты и равномерности поставок продукции посредникам. Путем сравнения плановых и фактических показателей объема продаж производится оценка эффективности сбытовой деятельности.

Готовая продукция хранится на складе ООО ПКФ «СтройТеплоСервис». Отгрузка происходит по заранее установленным срокам. Специалистами отдела сбыта ведется контроль, включающий в себя время отгрузки и доставки товара, количество отгруженной и доставленной продукции. Транспортировкой изготовленного товара занимается логистическая фирма, которая нанимается посредником, что усложняет контроль и планирование сбыта. При несоответствии данных устанавливаются причины недопоставки объема продукции. После проводят совещание, на котором разрабатываются пути решения. Начальник отдела сбыта контролирует работу специалистов отдела сбыта и доводит информацию до руководства.

Вследствие отсутствия единой системы управления продажами для всех каналов сбыта, могут случаться сбои из-за недопонимания между поставщиками материальных ресурсов, ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» и посредниками. Таким образом, целесообразным является введение единой системы контроля для всех каналов сбыта.

Проведя оценку управления каналами сбыта ООО ПКФ «СтройТеплоСервис», можно сделать вывод о том, что на предприятии имеются следующие проблемы:

- недопроизводство и недопоставка товара;
- недостаточный контроль деятельности посредников, находящихся на значительном расстоянии (г. Нижний Новгород – 644,5 км, г. Москва – 986,3 км);
- сезонность спроса;
- недостаточно высокий спрос на новую продукцию.

Для решения выявленных проблем в управлении каналами сбыта на предприятии рекомендуется:

- 1) внедрение CRM, что позволит улучшить организацию, планирование сбыт продукции за счет обеспечения постоянного контроля как поставок и расхода материальных ресурсов для производства продукции, так и отгрузки изделий по заключенным договорам с посредниками;
- 2) Оптимизация сайта предприятия и печать рекламных каталогов для информирования посредников о новых ассортиментных позициях и стимулирования спроса в месяцы спада спроса, что позволит предприятию увеличить объем выручки за счет сглаживания фактора сезонности.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий представлено в третьем разделе бакалаврской работы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления каналами сбыта продукции ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта продукции предприятия

Во втором разделе бакалаврской работы были выявлены следующие проблемы в управлении каналами сбыта продукции ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»:

- невыполнение планов производства и поставок продукции посредникам;
- влияние фактора сезонности на сбыт;
- отсутствие спроса на новые ассортиментные позиции.

Решение указанных проблем по совершенствованию управления каналами сбыта продукции предприятия возможно с помощью мероприятий, представленных в таблице 14.

Таблица 14 – Проблемы управления каналами сбыта продукции ООО ПКФ «СройТеплоСервис» и пути их решения

Проблема	Мероприятие	Планируемый эффект
Невыполнение планов производства и поставок продукции посредникам	Внедрение CRM «A2B»	Организация и планирование сбыта, контроль за сбытовой деятельностью
Сезонность спроса, отсутствие спроса на новые ассортиментные позиции	Оптимизация сайта и печать рекламных каталогов с продукцией предприятия	Стимулирование сбыта, сглаживание фактора сезонности спроса, увеличение объема сбыта

Для совершенствования организации, планирования и контроля сбыта, предлагается внедрить CRM «A2B». Данная система по работе с клиентом поможет наглядно использовать данные, с которыми сотрудники работают ежедневно.

Модули системы:

1. CRM система – система управления взаимоотношениями с клиентами;
2. Проекты – система управления проектами;
3. Поручения – контроль исполнения поручений;
4. СЭД – система электронного документооборота;
5. Цели – стратегические цели компании;
6. Планы – оперативные планы подразделений и сотрудников;
7. Идеи – учет идей и рациональных предложений;
8. Расписания – ведение расписаний компании;
9. Главная страница – корпоративный портал компании;
10. Календарь – электронный ежедневник сотрудника;
11. Документы – хранилище электронных документов;
12. Персонал – телефонный справочник и управление структурой.

Каждая компания выбирает необходимый набор модулей.

Дополнительный функционал можно подключить в любой момент.

Бесплатное тестирование 30 дней.

Преимущества «A2B»:

- комплексное решение «Всё в одном» для нужд всех подразделений и самых разных задач, причем можно выбрать только нужные модули в различных сочетаниях;
- бесплатное подключение и длительный период тестирования всех возможностей без ограничений;
- не нужно ничего покупать дополнительно и устанавливать на компьютеры сотрудников, так как доступ к системе происходит через интернет, то есть обычный браузер;
- доступ из любой точки мира и с любого электронного устройства (компьютер, планшет, смартфон);
- стоимость подключения в десятки раз меньше, чем разворачивание различных информационных систем внутри организации и содержание

ИТ-персонала, а техподдержка и обновления системы уже включены в стоимость;

– самая доступная стоимость в России (онлайн стоит от 500 р./мес. на всю компанию, коробочная версия – от 30 т. р. разовый платеж на неограниченное количество пользователей).

Далее следует рассмотреть затраты на данное мероприятие (Таблица 15).

Таблица 15 – Статьи затрат на внедрение системы «a2b»

Расходы	Стоимость, руб.
Единовременные затраты на внедрение и оптимизацию системы	50000
Ежегодные затраты на техническое обслуживание	6000
Итого	56000

В качестве второго мероприятия предлагается оптимизировать сайт предприятия и напечатать рекламные каталоги с ассортиментом. Данное мероприятие позволит: увеличить объем сбыта, сгладить колебания спроса, что будет способствовать равномерному поступлению денежных средств на предприятие.

Для оптимизации сайта и его оформления следует обратиться к услугам агентства «SEO.RU», которое работает с 1999 г. Данная компания имеет среднерыночные цены (65000 р. за оптимизацию сайта), квалифицированных специалистов. Кроме того, агентство предоставляет гарантии (оплата производится за выполненные услуги только в том случае, если проделанная работа соответствует договору). Печатные каталоги с продукцией ООО ПКФ «СройТеплоСервис» будут выполнены типографией ООО «НИКА», имеющей низкие цены (40000 р., включая дизайн).

Из проведенного анализа следует, что низкий спрос характерен в период с января по май, поэтому печатные каталоги с продукцией

предприятия, в том числе новинками, следует отправлять оптовикам после оптимизации сайта.

Далее следует рассмотреть расходы на данное мероприятие (Таблица 16).

Таблица 16 – Расходы на оптимизацию сайта и печать рекламных каталогов

Наименования расходов	Количество, шт.	Стоимость единицы, руб.	Общая стоимость, руб.
Оптимизация сайта	–	–	65000
Печать рекламных каталогов (с оформлением дизайна)	500	100	40000
Итого:	–	–	105000

Совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Статья затрат на предложенные мероприятия

Название мероприятия	Стоимость, руб.
Внедрение CRM	56000
Разработка рекламной кампании	105000
Итого затрат в год:	161000

Таким образом, было предложено два мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта продукции ООО ПКФ «СтройТеплоСервис», которые потребуют осуществления совокупных расходов в сумме 161 т. р. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий представлен в подразделе 3.2 работы.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Внедрение автоматизированных систем управления помимо задач повышения эффективности планирования и контроля исполнения задач приводит к снижению трудоемкости обработки информации.

Для расчета экономической эффективности внедрения системы «А2В» следует применить экспертный опрос сотрудников ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» о величине снижения трудоемкости работ по управлению каналами сбыта (Таблица 18).

Таблица 18 – Результаты опроса экспертов ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» о возможном снижении трудоемкости работ по управлению каналами сбыта за счет внедрения системы «А2В»

Эксперты	Снижение трудоемкости работ управления каналами сбыта, %				
	5	8	16	22	28
Главный бухгалтер		+			
Начальник отдела сбыта				+	
Менеджер отдела сбыта				+	
Менеджер отдела сбыта					+
Зам. директора по коммерческим вопросам				+	

Планируемый процент снижения трудоемкости работ по управлению каналами сбыта согласно экспертной оценке можно определить по формуле (8):

$$a = \frac{3 \cdot \max + 2 \cdot \min}{n}, \quad (8)$$

где min, max – минимальное и максимальное значения показателей мнения экспертов соответственно, %;

n – количество экспертов, чел.

В результате внедрения мероприятия снижение трудоемкости работ управления каналами сбыта в ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» составит:

$$a = \frac{3 \cdot 28 + 2 \cdot 8}{5} = 20$$

Согласно расчету, планируемое снижение трудоёмкости работ по управлению каналами сбыта в ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» составит 20 %. Следует также учесть, что затраты на внедрение мероприятия будут текущими, поскольку их величина меньше 100 т. р., а учетная политика предприятия позволяет списать такую сумму единовременно. Для расчета показателей экономической эффективности первого мероприятия следует занести исходные данные в таблицу 19.

Таблица 19 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности внедрения CRM

Показатель	Усл. обозн.	Цифровое значение
1 Численность работающих, чел.	Чисх	20
2 Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	Зср	265
3 Среднегодовая выработка одного работника в отчетном периоде, тыс. руб.	Вг1	765,18
4 Численность работников, для которых внедряется мероприятие, чел.	Чмер	3
5 Обязательные страховые взносы, %	ОСВ	30,2
6 Выручка до внедрения мероприятия, тыс. руб.	В1	15303,53
7 Сумма текущих затрат, тыс. руб.	Зтек	56
8 Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	Упост	3498
9 Снижение трудоемкости работ по управлению каналами сбыта, %	<i>a</i>	20

На основании данных таблицы 19 проведен расчет экономической эффективности внедрения мероприятия по внедрению CRM в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет показателей экономической эффективности внедрения CRM

Показатель	Метод расчета	Расчет
1 Прирост производительности труда менеджеров по сбыту за счет внедрения мероприятия, %	$\Delta ПТЗ = 100 * \frac{a}{100 - a}$	$\Delta ПТЗ = 100 * \frac{20}{100 - 20} = 25$
2 Прирост и производительность труда 1 работающего, %	$\Delta ПТ = \frac{\Delta ПТЗ * Ч_{мер}}{Ч_{исх}}$	$\Delta ПТ = \frac{25 * 3}{20} = 3,75$
3 Относительное высвобождение численности работающего, чел.	$\Delta ч = \frac{(Ч_{исх} * \Delta ПТ)}{(100 + \Delta ПТ)}$	$\Delta ч = \frac{(20 * 3,75)}{(100 + 3,75)} = 0,72$
4 Выручка после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$B2 = B1 * \frac{100 + \Delta ПТ}{100}$	$B2 = 15303,53 * \frac{100 + 3,75}{100} = 15877,41$
5 Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\Delta зп = \Delta ч * З_{ср}$	$\Delta зп = 0,72 * 265 = 191,57$
6 Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, тыс. руб.	$\Delta осв = \Delta зп * \frac{ОСВ}{100}$	$\Delta осв = 191,57 * \frac{30,2}{100} = 57,85$
7 Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\Delta уп = \left(\frac{У_{пост}}{B1} - \frac{У_{пост}}{B2} \right) * B2$	$\Delta уп = \left(\frac{3498}{15303,53} - \frac{3498}{15877,41} \right) * 15877,41 = 131,17$
8 Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\Delta уг = \Delta зп + \Delta осв + \Delta уп - З_{тек}$	$\Delta уг = 191,57 + 57,85 + 131,17 - 56 = 324,59$
9 Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\Delta г = \Delta уг$	$\Delta г = 324,59$

Таким образом, внедрение системы CRM на ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» экономически целесообразно, так как прирост производительности труда работников, осуществляющих сбытовую деятельность составит 25 % и 3,75 % по предприятию в целом, условно-

годовая экономия и годовой экономический эффект за счет внедрения мероприятия составят 324,59 т. р. Следовательно, внедрение мероприятия экономически целесообразно.

Для расчета экономической эффективности оптимизации сайта и печати рекламных каталогов следует рассмотреть в таблице 21 результаты опроса экспертов ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» относительно возможного роста выручки.

Таблица 21 – Результаты опроса экспертов ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» о возможном росте выручки за счет оптимизации сайта и печати рекламных каталогов

Эксперты	Возможный рост выручки за счет оптимизации сайта и печати рекламных каталогов, %				
	3	3,5	4	4,5	5
Главный бухгалтер				+	
Начальник отдела сбыта					+
Менеджер отдела сбыта				+	
Менеджер отдела сбыта			+		
Зам. директора по коммерческим вопросам		+			

Планируемый рост выручки за счет улучшения управления каналами сбыта согласно экспертной оценке определим по формуле (8).

В результате внедрения мероприятия возможный рост выручки ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» составит:

$$\Delta B = \frac{3 \cdot 5 + 2 \cdot 3,5}{5} = 4,40\%$$

Для расчета показателей экономической эффективности второго мероприятия следует занести исходные данные в таблицу 22.

Таблица 22 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности оптимизации сайта и печати рекламных каталогов

Показатель	Усл. обозн.	Цифровое значение
1 Численность работающих, чел.	Чисх	20
2 Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	Зср	265
3 Среднегодовая выработка одного работника в отчетном периоде, тыс. руб.	Вг1	765,18
4 Обязательные страховые взносы, %	ОСВ	30,2
5 Выручка до внедрения мероприятия, тыс. руб.	В1	15303,53
6 Сумма текущих затрат, тыс. руб.	Зтек	105
7 Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	Упост	3498
8 Планируемый рост выручки, %	ΔВ	4,40

На основании данных таблицы 22 проведен расчет экономической эффективности оптимизации сайта и печати рекламных каталогов в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет показателей экономической эффективности оптимизации сайта и печати рекламных каталогов

Показатель	Метод расчета	Расчет
1	2	3
1 Планируемая величина выручки за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	$B_2 = B_1 \cdot \frac{100 + \Delta B}{100}$	$B_2 = 15303,53 \cdot \frac{100 + 4,40}{100} = 15976,89$
2 Среднегодовая выработка 1 работающего с учетом внедрения мероприятия, тыс. руб.	$B_{г2} = \frac{B_2}{Ч_{исх}}$	$B_{г2} = \frac{15976,89}{20} = 798,84$
3 Прирост и производительность труда 1 работающего, %	$\Delta ПТ = \frac{B_{г2}}{B_{г1}} \cdot 100 - 100$	$\Delta ПТ = \frac{798840}{765180} \cdot 100 - 100 = 4,40$
4 Относительное высвобождение численности работающего, чел.	$\varepsilon ч = \frac{(Чисх * \Delta ПТ)}{(100 + \Delta ПТ)}$	$\varepsilon ч = \frac{(20 * 4,40)}{(100 + 4,40)} = 0,84$

Продолжение таблицы 23

1	2	3
5 Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$Эзп = Эч * Зср$	$Эзп = 0,84 * 265 = 222,60$
6 Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, тыс. руб.	$Эосв = Эзп * \frac{ОСВ}{100}$	$Эосв = 222,60 * \frac{30,2}{100} = 67,23$
7 Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$Эуп = \left(\frac{У_{пост}}{В1} - \frac{У_{пост}}{В2} \right) * В2$	$Эуп = \left(\frac{3498}{15303,53} - \frac{3498}{15976,89} \right) * 15976,89 = 153,91$
8 Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эуг = Эзп + Эосв + Эуп - Зтек$	$Эуг = 222,60 + 67,23 + 153,91 - 105 = 338,74$
9 Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$Эг = Эуг$	$Эг = 338,74$

Следовательно, проведение оптимизации сайта и печати рекламных каталогов с продукцией ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» экономически целесообразно, так как прирост производительности труда работников составит 4,40 %, а условно-годовая экономия и годовой экономический эффект – 338,74 т. р.

В совокупности предложенные мероприятия, направленные на совершенствование управления каналами сбыта продукции предприятия, позволят получить условно-годовую экономию и годовой экономический эффект в сумме 663,33 т. р.

Таким образом, ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» позволит организации улучшить результаты своей деятельности и повысить ее эффективность, а значит, задачи бакалаврской работы решены, а цель – достигнута.

Заключение

Работая в условиях острой и интенсивной конкуренции, хозяйствующие субъекты вынуждены взаимодействовать с различными факторами как внутренней, так и внешней среды. Причем если на макрофакторы они повлиять не могут, то микросреду следует рассматривать как объект, который может учитывать и чутко реагировать на воздействия. В связи с этим задача предприятия – так взаимодействовать с ней, чтобы маркетинговые усилия приносили положительный эффект.

Поскольку тема работы сопряжена с совершенствованием управления каналами сбыта, то и усилия компании целесообразно рассматривать, прежде всего, в приложении именно к этой сфере деятельности. Иными словами, грамотно подобранные мероприятия, направленные на совершенствование управления каналами сбыта продукции, могут стать источником конкурентного преимущества для компании.

Исходя из изложенного в первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические основы управления каналами сбыта продукции предприятия, а также приведены направления его совершенствования.

Во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ технико-экономических показателей деятельности ООО ПКФ «СтройТеплоСервис» в течение 2019 г. Результаты исследования говорят о том, что в течение года экономическая политика предприятия была эффективной, в результате чего выручка увеличивалась большими темпами по сравнению с величиной расходов. Это в свою очередь привело к снижению затрат на рубль выручки на 5 к. и соответственно росту прибыли и рентабельности, что, безусловно, следует оценивать положительно.

Проведенный анализ эффективности управления каналами сбыта предприятия показал, что на предприятии имеются следующие проблемы: недопроизводство и недопоставка товара; недостаточный контроль

деятельности посредников, находящихся на значительном расстоянии; сезонность спроса; недостаточно высокий спрос на новую продукцию.

Для решения выявленных проблем в управлении каналами сбыта предприятия в третьем разделе бакалаврской работы были предложены следующие мероприятия:

- 3) внедрение CRM «A2B» для улучшения функций организации, планирования и контроля сбыта продукции;
- 4) оптимизация сайта предприятия и печать рекламных каталогов для информирования посредников о новых ассортиментных позициях и стимулирования спроса в месяцы спада спроса.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий подтвердило их целесообразность, поскольку совокупная условно-годовая экономия и годовой экономический эффект составят 663,33 т. р. при общих затратах на внедрение мероприятий в сумме 161 т. р.

Таким образом, полученная экономическая эффективность планируемых мероприятий свидетельствует о том, что задачи бакалаврской работы решены, а цель – достигнута.

Список используемой литературы

1. Бекетова О. Ю. Особенности организации системы сбыта продукции на промышленном предприятии [Электронный ресурс]. URL: [https://sibac.info/archive/economy/1\(49\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/1(49).pdf) (дата обращения: 20.05.2020).
2. Бреусова Е. А., Смирнова Е. В. Сбытовая политика в деятельности современной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. Т. 17. С. 203-206.
3. Голова А. Г. Управление продажами [Электронный ресурс] : учебник / А. Г. Голова. 3-е изд., стер. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. 278 с. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=358535> (дата обращения: 20.05.2020).
4. Данилова Т. В. Направления совершенствования прогнозирования объемов продаж, как элемента системы сбыта организации [Электронный ресурс]. URL: <http://scienceforum.ru/2016/article/2016023777> (дата обращения: 20.05.2020).
5. Жариков В. В. Маркетинговая политика сбыта: краткосрочный и долгосрочный периоды / Экономинфо. 2018. № 26. С. 87-92.
6. Иванов И. Н. Организация производства на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] : учебник / И. Н. Иванов. Москва : ИНФРА-М, 2020. 352 с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1039264> (дата обращения: 20.05.2020).
7. Кольган М. В., Пристанкова Ю. С. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия: понятие и основные тенденции // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. №. 11. С. 3176-3180.
8. Костылева Н. В. Управление коммуникациями в менеджменте : учеб. пособие / Н. В. Костылева, И. В. Котляревская, Ю. А. Мальцева. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.

9. Кулинич И. Ф. Семь факторов успеха акций по стимулированию сбыта/ И. Ф. Кулинич // Индустриальный и В-2-В маркетинг. 2018. № 2. С. 114-119.

10. Кушнир Д. Д. Управление сбытом продукции предприятия : научное издание / Д. Д. Кушнир, Е. В. Лучишина. Краснодар : Краснодарский кооперативный институт, 2017. 96 с.

11. Наумов В. Н. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / В. Н. Наумов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2020. 356 с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1021445> (дата обращения: 18.05.2020).

12. Совершенствование системы сбыта [Электронный ресурс]. URL: <http://ekrost.ru/poster/modern-sbyt.html> (дата обращения: 01.06.2020).

13. Сбытовая политика [Электронный ресурс]. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/sbytovaya_politika/ (дата обращения: 01.06.2020).

14. Управление продажами [Электронный ресурс] : учебник / под общ. ред. проф. С. В. Земляк. Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. 300 с. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=68356> (дата обращения: 18.05.2020).

15. Управление снабжением и сбытом организации [Электронный ресурс] : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин, А. В. Бодренков. Москва : ИНФРА-М, 2019. 288 с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1003251> (дата обращения: 18.05.2020).

16. Яковлев Г. А. Основы коммерции [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г. А. Яковлев. Москва : ИНФРА-М, 2020. 224 с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1043398> (дата обращения: 18.05.2020).

17. Altschuler M. Best 150+ Sales Tools: The Complete List (2020 Update) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.saleshacker.com/sales-tools/> (дата обращения: 18.05.2020).

18. An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors/ The Macat Library. Business: Pádraig Belton. CRC Press, 2017. 120 p.

19. Dent J., White M. Sales and Marketing Channels: How to Build and Manage Distribution Strategy: // Kogan Page Publishers, 2018. 378 p.

20. Frost A. The 9 Best Sales Tools for Small Businesses [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/small-business-sales-tools> (дата обращения: 18.05.2020).

21. Products sales channels: analysis, development, marketing, types of channels [Электронный ресурс]. URL: <https://vd.cards/ru/node/138> (дата обращения: 18.05.2020).

22. What is Sales Channel? Functions of Sales Channel [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketing91.com/what-is-sales-channel/> (дата обращения: 18.05.2020).

Приложение А
Типы каналов сбыта

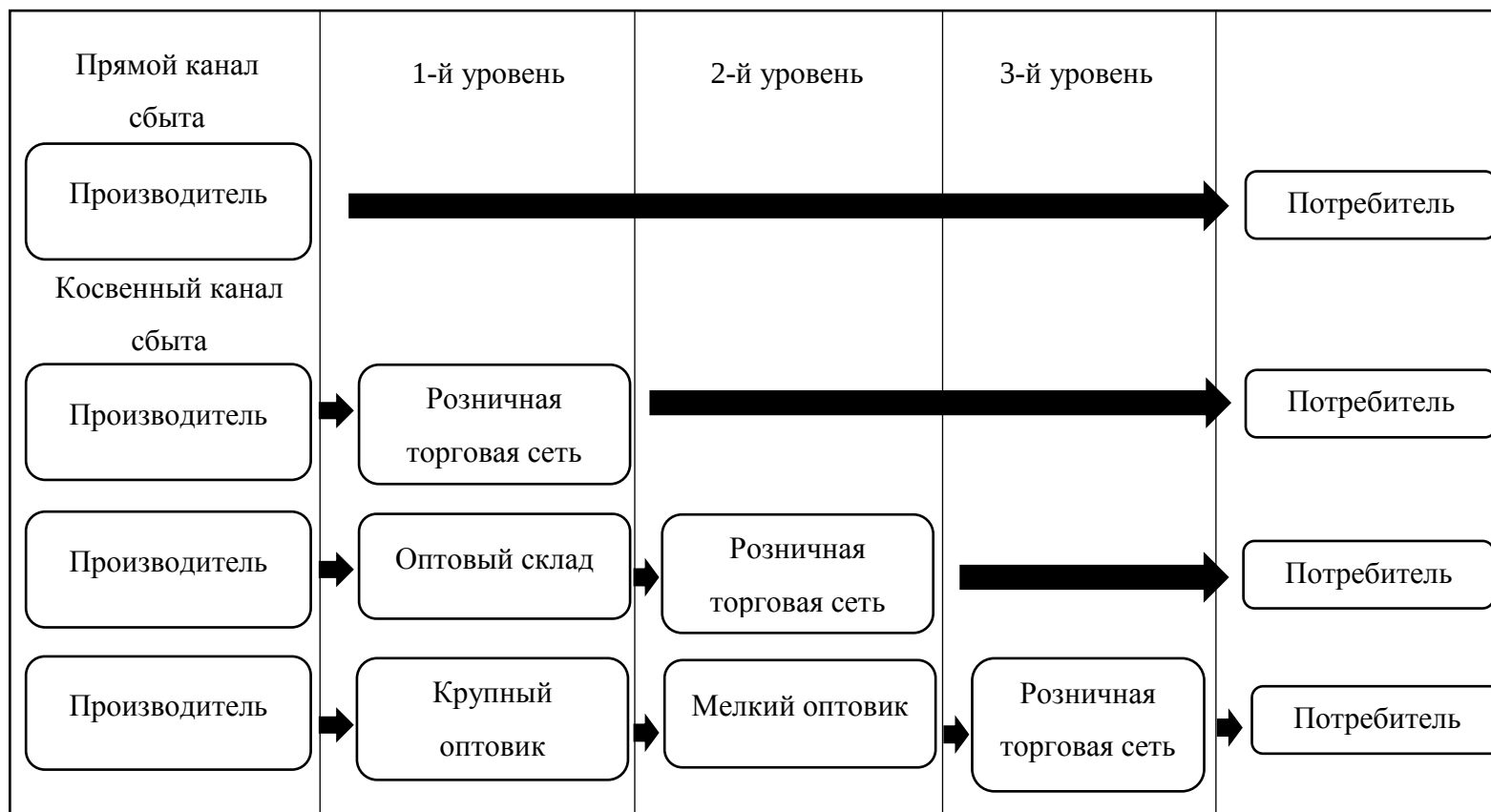


Рисунок А.1 – Типы каналов сбыта

Приложение Б

Организационная структура управления ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»

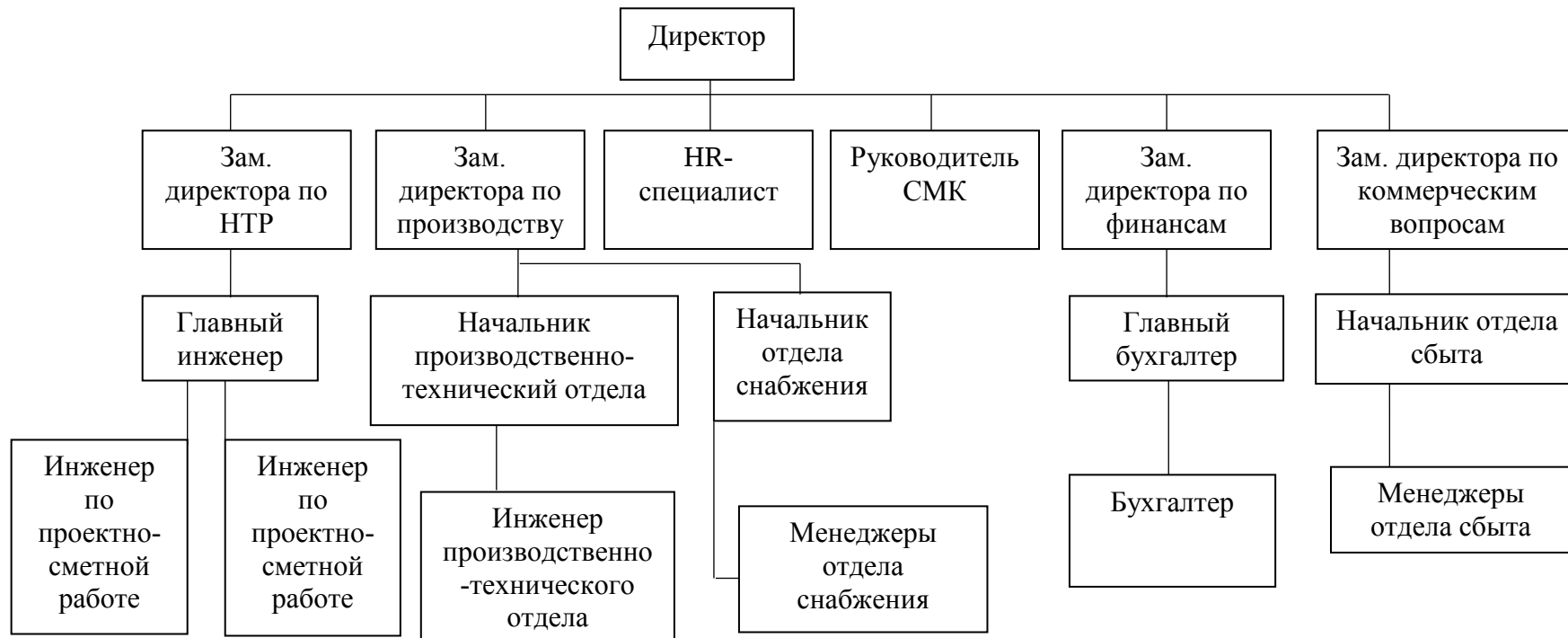


Рисунок Б.1 – Организационная структура управления ООО ПКФ «СтройТеплоСервис»