

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)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика и управление цепями поставок
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере
АО «АВТОВАЗ»»

Студент

Ю.М. Лобанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук Д. Л. Савенков

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

Консультант

кан. пед.наук, доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Ю.М. Лобанова

Тема работы: «Совершенствование системы сбыта предприятия (на примере АО «АВТОВАЗ»).

Научный руководитель: Д. Л. Савенков

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой системы АО «АВТОВАЗ».

Объект исследования – АО «АВТОВАЗ», предмет – методы совершенствования системы сбыта.

Методы исследования: сравнительный анализ.

Границы исследования: 2018-2020 гг.

Краткие выводы по работе. В условиях растущей конкуренции уже недостаточно производить продукцию лучше, чем конкуренты, необходимо также уметь ее выгодно продавать. Продажи становятся необходимым условием устойчивого развития предприятия и фактором их конкурентного преимущества, этим и обеспечен их рост. Продажи – индикатор результативность коммерческой деятельности компании, чем выше уровень продаж, тем эффективнее она управляет процессами сбыта товарной продукции.

Практическая значимость работы заключена в возможности внедрения разработанных мероприятий в работу организации со сбытом АО «АВТОВАЗ» для повышения эффективности этого взаимодействия, максимизации прибыли при сохранении аналогичного уровня затрат или незначительного его увеличения.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения и списка используемой литературы и списка используемых источников, состоящий из 23 источников, 1 приложения.

ABSTRACT

The title of the graduation work is "Improving the sales system of the enterprise (on the example of JSC "AVTOVAZ")".

The graduation work consists of an explanatory note on 3 pages, an introduction, including 8 figures, 9 tables, the list of 23 references including 5 foreign sources and 1 appendix.

The key issue in the thesis is the development of measures to improve the sales system of the enterprise JSC "AVTOVAZ". The application of loyalty program and information system, which should contribute to the improvement of the sales system is considered.

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are analysis of the basic technical and economic indicators of the enterprise, the analysis of the proposed measures and calculation of economic efficiency of the new ERP system.

The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the proposed measures in the sales process of JSC "AVTOVAZ" to increase the effectiveness of this interaction, maximizing profits while maintaining a similar level of costs or its insignificant increase.

Overall, the results of the analysis lead us to the conclusion that the proposed measures are effective in order to improve the sales system of JSC "AVTOVAZ".

Содержание

Введение.....	5
1. Теоритические основы сбытовой политики предприятия	7
1.1 Понятие, цели и задачи сбытовой политики предприятия	7
1.2 Виды сбытовой политики предприятия, каналы и механизмы ее использования.....	13
1.3 Основные этапы разработки политики сбыта	19
2. Анализ сбытовой деятельности предприятия АО «АВТОВАЗ».....	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ эффективности сбытовой политики на предприятии	30
АО «АВТОВАЗ».....	30
3 Направления совершенствования сбытовой политики АО «АВТОВАЗ»....	36
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование сбытовой политики предприятия	36
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	40
Заключение	46
Список используемой литературы	48
Приложение А Организационная структура предприятия АО «АВТОВАЗ».	51

Введение

На сегодняшний день руководители предприятий большое внимание уделяют вопросам эффективной сбытовой политики продукции. За последние несколько лет было разработано много систем управления деятельностью по сбыту продукции, но в силу меняющихся рыночных условий, компьютерных и информационных технологий, предприятиям необходимо подстраиваться под эти изменения.

В условиях растущей конкуренции уже недостаточно производить продукцию лучше, чем конкуренты, необходимо также уметь ее выгодно продавать. Продажи становятся необходимым условием устойчивого развития предприятия и фактором их конкурентного преимущества, этим и обеспечен их рост. Продажи – индикатор результативности коммерческой деятельности компании, чем выше уровень продаж, тем эффективнее она управляет процессами сбыта товарной продукции.

Сбытовые процессы взаимосвязаны с производством на предприятии и его снабжением, это находит свое отражение в построении эффективных систем управления производством в целом.

Сбыт является связующим звеном между тремя важными процессами: производством, распределением и потреблением, так как продукция производится в конечном итоге для потребления. Именно поэтому она должна быть не только изготовлена, но и реализована. Иначе говоря, сбытовая деятельность – это не только продажа произведенной продукции, но и удовлетворение спроса потребителей. «Суть и содержание сбытовой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и подпадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель предъявляет свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, срокам

поставки (прежде всего машин и оборудования) и тем самым создает предпосылки для распределения рынка между производителями. Возрастает значение конкуренции, борьбы за потребителя. Это заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка, который предъявляет высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции» [2].

Актуальность бакалаврской заключается в значении сбытовой политики для любого предприятия, как завершающий этап его деятельности.

Практически каждое предприятие решает задачи, связанные со сбытом продукции, эти задачи стоят на одном из первых мест по причине высокой конкурентоспособности на рынке. При отсутствии грамотной организации политики сбыта предприятие не сможет увеличить свою прибыль и объем продаж.

Цель выпускной квалификационной работы — проанализировать систему сбыта АО «АВТОВАЗ» и предложить меры по совершенствованию сбытовой политики предприятия. Объект исследования — АО «АВТОВАЗ», предметом анализа является сбытовая деятельность предприятия в производственно-хозяйственной деятельности.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- анализ основ сбытовой деятельности предприятия и основных технико-экономических показателей деятельности АО «АВТОВАЗ»;
- разработка мероприятий по оптимизации сбытовой политики АО «АВТОВАЗ»;
- расчет показателей эффективности реализации предложенных мероприятий.

1. Теоритические основы сбытовой политики предприятия

1.1 Понятие, цели и задачи сбытовой политики предприятия

В широком смысле «сбыт» - это распределение и движение товара от производителя до потребителя, деятельность, которая обеспечивает доступность товара для покупателя. В узком смысле «сбыт» - заключительный этап общения продавца и покупателя. «Сбыт является важным и завершающим этапом жизненного цикла производства продукции. В сложившихся рыночных условиях сбыт получил в отечественной экономике важное значение для обеспечения стабильного функционирования и наращивания конкурентного потенциала производственных предприятий» [6].

Для того, чтобы организовать сбыт продукции необходимо:

- Провести анализ ситуации и информации, которая будет основополагающим звеном при выборе каналов сбыта и поставщиков.
- Необходимо провести анализ рынка, понимать общие экономические условия и количество конкурентов в той области, где вы планируете продавать свой продукт.
- Обладать информацией о наличии целевой аудитории, которая готова выбрать ваш продукт.
- Изучить всех конкурентов, чтобы знать, какие у вас конкурентные преимущества, какие цены у конкурентов какие посредники.
- Найти подходящие каналы сбыта.

Определяется лучший путь работы, другими словами, нужно найти минимальное количество посредников, через которые продукция будет продаваться конечному потребителю. Чем больше масштабы производства, тем больше вероятность работы с большим количеством поставщиков [7].

- Поиск поставщиков.

Необходимо найти и заключить контракты с конкретными поставщиками, которые выбираются на основании опыта и цен. Важным является установление взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества, чтобы избежать несвоевременность поставок той или иной продукции.

На сегодняшний день основными задачами, которые стоят перед любым предприятием – это снабжение, производство и реализация готовой продукции [8]. В условиях рыночной экономики, предприятиям приходится совершенствовать все сферы, но самым важным все же является сбыт готовой продукции. Последнее звено – это конечная продукция или услуга, которая приходит на рынок как товар. На предприятии «сбыт» должен рассматриваться с точки зрения спроса и предложения рынка. Стоит обратить внимание на такие понятия, как «сбытовая политика предприятия», «сбытовая стратегия» и «сбытовая тактика» [9].

Один из известных экспертов в области менеджмента, Г. Д. Болт, определяет важность сбыта следующими словами: «Недостаточная эффективность сбытовой деятельности ставит под угрозу существование фирмы в целом» [16].

Сбытовая политика предприятия – принципы деятельности, которые предприятие применяет в процессе построения каналов сбыта своего товара и его перемещения во времени и пространстве [10]. Сбытовой тактикой принято называть мероприятия, которые несут краткосрочный и разовый характер. В свою очередь, сбытовая стратегия - решения по формированию и изменению сбытовых каналов в долгосрочной и среднесрочной перспективах [11].

Сбытовая деятельность компании подразумевает комплексный подход к реализации продукции [12]. В процессе совершенствования сбытовой деятельности рассматриваются различные сферы организационной деятельности, такие как маркетинг, производство, персонал, инновации и качество продукции [14]. Большинство российских компаний сталкиваются с рядом проблем, которые мешают достижению поставленных задач [13].

- Неэффективное управление дебиторской задолженностью;
- Чрезмерное влечение к заемным средствам;
- Недостаточное исследование рынка;
- Отсутствие квалифицированной системы планирования;
- Проблемы с кадровой политикой и т.д.

Ниже на Рисунке 1 представлена взаимосвязь сбытовой деятельности и общих целей предприятия:

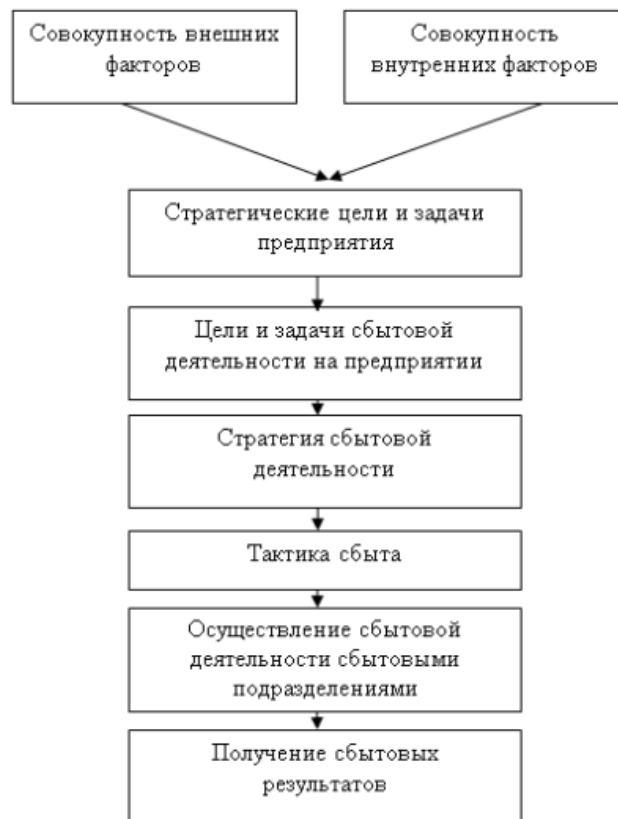


Рисунок 1 — Связь сбытовой деятельности и целей предприятия.

Система управления продажами продукции настроена и функционирует в соответствии с выбранной политикой сбыта, она предназначена для решения вопросов, связанных с размещением, хранением и реализацией произведенной продукции, транспортировкой, обработкой сделок и расчетами по сделкам [15]. Кроме того, политика продаж обеспечивает информирование потребителей о компании и продукции, а

также предоставляет потребителям данные о состоянии рынка [14]. «Система управления сбытом – это совокупность элементов, взаимосвязанных друг с другом и служащих оптимизации управления товарными запасами компании. Элементы, из которых система управления сбытом состоит, это – субъекты, объекты, методы и функции, при помощи которых компания повышает результативность сбытовой деятельности. Эффективная система управления сбытом приносит компании увеличение объема продаж, рост прибыли и стабильность компании на рынке» [17].

В своих работах Жан-Жак Ламбен – европейский маркетолог и профессор неоднократно утверждал, что руководство организации и сама организация должны быть ориентированы на рынок и его потребности.

Создание сбытовой политики на предприятии - основная составляющая его работы. Именно от ее развития и грамотной организации зависит товародвижение, так как сбытовая политика снабжает организации денежными потоками, которые помогают ей функционировать.

Среди субъектов сбыта различают две основные категории – это оптовые и розничные посредники. Существуют основные виды оптовых посредников:

- Дилеры – независимые, мелкие и средние предприниматели, которые приобретают товар на собственные средства и перепродают его. Обычно они не имеют собственных складских площадей и именно поэтому им важна быстрая и незамедлительная продажа продукции;

- Дистрибьюторские компании – «представляются в качестве независимых относительно крупных компаний, располагающих своими либо арендованными складскими площадями. Вначале они проводят оптовые закупки у товаропроизводителей, а затем завозят товары на склад, хранят их и отгружают клиентам. При распространении товаров компании-дистрибьюторы используют либо прямые продажи, либо многоуровневый (сетевой) маркетинг. Эти оптовые посредники – специализированы, что является их преимуществом» [1]. Преимущество дистрибьютора в виде

наличия центрального склада и системой складов позволяет разрешить проблему размещения товара производителя. Чаще всего дистрибьютор работает с товарами промышленного назначения и выступает посредником между производителем, оптовиками и промышленными предприятиями;

– Брокер – часто считается экспертом в области информации. Он точно знает, у кого, что, когда, в каком количестве и по какой цене он может купить и кому он может продать. Он почти никогда не имеет физического контакта с товаром и работает со многими продавцами и покупателями, чаще всего с оптовыми партиями.

«Сущность сбытовой политики заключается в организации бесперебойной и бесконфликтной реализации продукции и услуг фирмы, а также обеспечение доступности производимого фирмой продукта с целью возврата вложенных в производство и маркетинг средств и получения прибыли [18].

Функции сбыта включают в себя следующие мероприятия:

– Транспортировка, или действия по физическому перемещению товаров от мест их производства к месту потребления;

– "Дробление" или любые действия по обеспечению доступности товаров в количестве и форме, соответствующим потребностям пользователей;

– Хранение или любые действия по обеспечению доступности качества товаров в момент покупки или использования;

– Сортировка или любые действия по созданию наборов специализированных или взаимодополняющих товаров, адаптированных к ситуациям потребления;

– Установление контакта, что включает в себя любые действия, облегчающие доступ к конечным потребителям;

– Информационное обеспечение бизнеса или любые действия, повышающие знание потребностей рынка и условий конкурентного обмена;

– Сокращение числа и оптимизация контактов на рынке;

– Необходимость обеспечения разнообразия товарного предложения» [3].

Ключевыми элементами политики сбыта на предприятии являются:

– транспортировка продукции - от производителя к потребителям;
– выбор, распределение и сборка, что увеличивает доступность продукции и готовность к потреблению;

– сохранение продукта – формирование и сохранение резервов, которые требуются;

– обратная связь с покупателями - оформление заявок, информирование о товаре.

– Задачи, которые стоят перед сбытовой политикой:

– работа с существующим потребителем;

– реализация мероприятий по привлечению новых клиентов;

– организация стимулирования оплаты (оптимизация дебиторской задолженности);

– разработка путей сбыта;

– проверка наличия и достаточности товарных запасов и обязательство проведения мероприятий по стимулированию продаж;

– определение структуры и стоимости общих затрат, а также подпунктов затрат по каждому компоненту общих затрат.

Цели, которые ставит перед собой политика сбыта на предприятии, представлены на Рисунке 2:

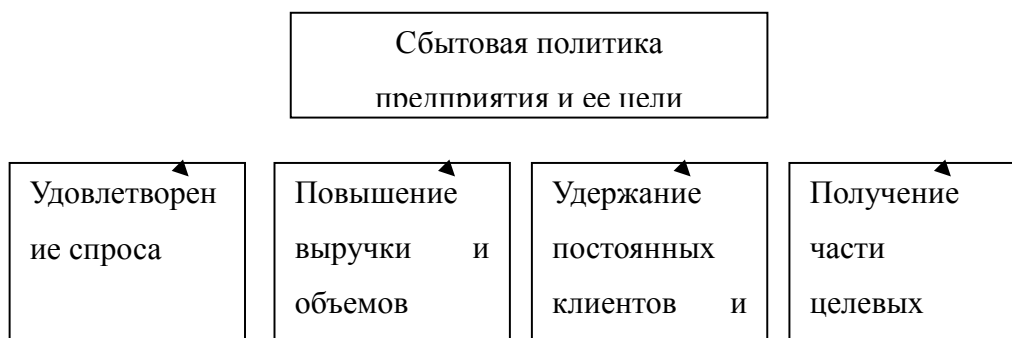


Рисунок 2 — Сбытовая политика предприятия и ее цели.

Именно поэтому политика сбыта представляет является ключевым фактором успешного развития предприятия, так как предприятие создается для того, чтобы производить продукцию, реализовывать ее и получать прибыль [19]. Отсутствие налаженного сбыта на предприятии приводит к обесцениванию существования предприятия [20]. «Несмотря на то, что сбыт – это завершающий этап деятельности производителя, именно ему должно отводиться одно из главных мест при разработке стратегии товародвижения и производства, а этап планирования сбыта – предшествовать производственной стадии» [2].

1.2 Виды сбытовой политики предприятия, каналы и механизмы ее использования

Выбор методов сбыта продукции является важной частью сбытовой логистики предприятия и предполагает под собой интерпретацию всей деятельности организации. Необходимо соответствующим образом спланировать и организовывать сбыт продукции от производителя до потребителя. Процедура организации товародвижения содержит в себе следующие элементы:

- выбор места и способа хранения;
- обеспечение организации перевозки;
- введение системы управления запасами;
- разработка процесса обслуживания заказов;
- выбор способа транспортировки продукции.

Важной составляющей процесса товародвижения является – планирование каждого из компонентов как неотъемлемую часть хорошо сбалансированной, а также структуризированной общей системы. Связь

между предприятием-изготовителем, торговыми посредниками и конечными потребителями может принимать различные типы и формы [21].

Различают следующую классификацию видов сбыта:

По организации системы сбыта, сбыт может быть прямым и косвенным:

– Прямой – осуществление продаж продукции изготовителя к конкретному потребителю. «Прямой сбыт осуществляют, используя принадлежащие фирме производители:

а) региональные сбытовые филиалы, имеющие штат квалифицированных специалистов, знающих местный рынок, конкурентов, способных предложить соответствующие запросам потребителей условия продажи товаров и сервис;

б) сбытовые конторы или службы без создания товарных запасов с выполнением функций по заключению сделок «под заказ», изучению рынка поддержанию контактов с потребителями;

в) специальные агентства имеющие или не имеющие право на заключение сделок, в функциональные обязанности которых, помимо прочих, входит демонстрация товара клиенту;

г) розничную сеть (киоски, магазины, салоны и др.)» [2].

– Косвенный – осуществление продажи продукции производителя к конкретному потребителю через посредников.

По числу посредников разделяют интенсивный, селективный и исключительный вид сбыта. Рассмотрим их ниже:

– Интенсивный – большое число различных посредников для расширения объемов продаж и приближенности к потребителю;

– Селективный – ограниченное число представителей для достижения большого объема продаж, которые контролируют капитал продаж;

– Исключительный – один посредник или их небольшое количество, которые преследуют цель сохранения образа и контролируют каналы сбыта.

В зависимости от взаимоотношений между участниками:

– Традиционный сбыт, особенность которого - независимость производителя, одного или нескольких оптовых, либо розничных торговцев. Основная цель данного вида – максимизация прибыли только на своей части сбытовой системы;

– Вертикальный сбыт – действует как единая система из производителя, одного или нескольких оптовых, либо розничных торговцев с общими целями;

– Горизонтальный сбыт – находит свое значение в объединении нескольких организаций, осваивающих новые маркетинговые возможности на конкретном рынке.

В зависимости от особенностей товара:

– Нацеленный сбыт – сбыт, реализующий продукцию конкретной группе покупателей определенного рыночного сегмента;

– Не нацеленный сбыт – предназначен для всех групп потребителей.

Изготовитель пытается осуществить продажу своей продукции по наиболее выгодному пути [22]. Конкретно этот путь принято расценивать как «начало реализации продукции». Распределение сбытовых основ – канал движения продукции – путь, согласно которому взаимосвязанные предприятия или лица принимают участие в процессе пути продукции до конечного потребителя. Выбор каналов распределения является сложным и не менее важным при формировании сбытовой политики предприятия, так как выбранные каналы оказывают непосредственное влияние на цену продукта и маркетинговые решения [23].

Каналы сбыта считаются основными элементами сбытовой системы производственного предприятия, важными элементами сбытовой сети,

выполняющими целый комплекс сбытовых функций, а также обеспечивающими в конечном итоге адресность сбыта.

Каналы товародвижения подразумевают реализацию нижеперечисленных функций:

- изучение и исследование сбыта;
- стимулирование сбыта;
- формирование обратной связи с покупателями;
- приспособление товара;
- ценообразование;
- планирование и контроль складирования, погрузки, разгрузки и транспортировки;
- связанность функционирования канала с риском, принятие ответственности за него.

Необходимо должным образом отличать канал распределения от товарного распределения, которое представляет собой способ доставки, с помощью которого производитель доставляет продукт к месту продажи (потребления) с наименьшими затратами и соответствующие сроки.

Каналы распределения представлены на Рисунке 3:



Рисунок 3 — Виды каналов распределения

Прямые каналы. Эти каналы предполагают движение товаров и услуг без участия посреднических организаций. Этот тип чаще всего возникает между производителем и потребителем, если производитель тщательно контролирует путь происхождения продукта к конечному потребителю или имеет ограниченный целевой рынок. Существуют различные возможности для того, чтобы каналы прямой дистрибуции стали очень перспективными. Этот тип политики распределения предполагает долгосрочное использование отношений между производителем и потребителем, основанных на наиболее полном знании потребностей потребителя.

Косвенные (опосредованные). При их использовании принимается во внимание участие торговых посредников в сбытовом процессе, в отличие от первого типа, сбытовое звено между производителем и конечным потребителем является опосредствующим. В этом случае организации-производители пользуются услугами посредников, которые специализируются на распределении в сфере товарооборота. Образуется торговая инфраструктура, которая способствует обмену товарами на рынке и ориентируется на имеющийся спрос и предложение. В результате достигается экономия затрат и сокращается время, затрачиваемое на продвижение товаров к потребителям.

Такая инфраструктура рынка посредников гарантирует определенный компромисс между интересами поставщиков, которые теряют в цене, но выигрывают в обмене произведенных товаров, и потребителей, которые переплачивают за товары из-за наценки посредника, но выигрывают в покупке. Прямой посредник возмещает свои затраты и риски путем добавления наценки к оптовой цене производителя, а покупатель оплачивает эту комиссию.

При одноуровневом канале распределения цепочка представлена в следующем виде на рисунке ниже:

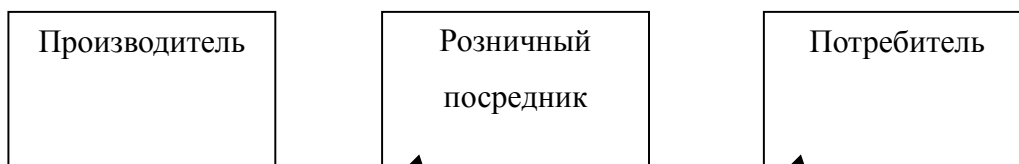


Рисунок 4 — Цепь распределения при одноуровневом канале

Двухуровневый канал распределения отличается наличием двух посредников и имеет вид, показанный на рисунке ниже:

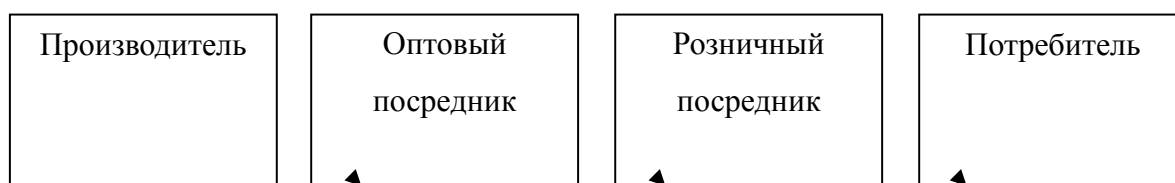


Рисунок 5 — Цепь распределения на двухуровневом канале

При трех- и более уровневом канале цепь может включать в себя большее количество посредников, но с ростом числа каналов, уменьшается число возможностей контроля данного канала. Такой канал может быть представлен в виде каналов на рисунке ниже:

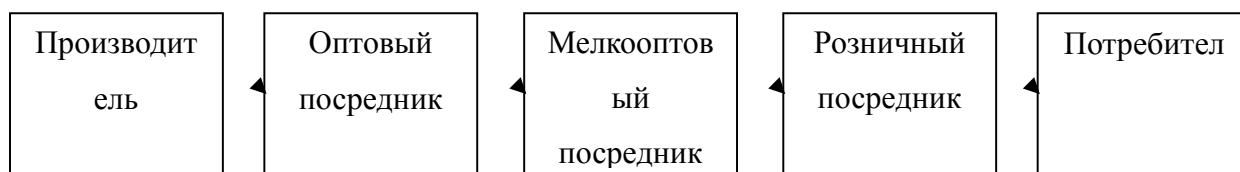


Рисунок 6 – Цепь распределения на трехуровневом канале

1.3 Основные этапы разработки политики сбыта

Всякое изменение в сбытовой политике предприятия предопределяет перестройку базовой структуры ранее созданных каналов сбыта.

Чтобы данный процесс проходил наиболее организованно и экономически эффективно, эти изменения должны соответствовать этапам формирования политики продаж.

Первый этап – необходимо определить цель сбыта, которая зависит от системных целей работы предприятия на конкретном рынке. Цели могут быть такие элементы, как:

- объем сбыта;
- доход (прибыль);
- использование ресурсов;
- время сбыта;
- уровень охвата рынка;
- уровень контроля за товародвижением.

Исходя из этого, устанавливаются цели на долгосрочную или краткосрочную перспективу и, ко всему прочему, они должны быть достижимыми и поддаваться количественной оценке.

Второй этап — выбор стратегии продаж (сбыта). Во-первых, определяются с методом выбора для создания непрямого канала. Многие компании используют подход, при котором усилия по продажам распределяются между работой с посредниками и работой с конечными потребителями.

Если используются прямые каналы, то определяются структурные подразделения для контакта с потребителями.

В результате второго этапа появляется общая картина структуры сбыта компании, в соответствии с которой будет поставляться продукция, и анализируется величина бюджета продаж.

Третий этап — выбор посредников и участников системы. Выбор посредников, и участников системы распределения. Для них устанавливается конкретный перечень требований, которые могут касаться их способности быть востребованными на рынке, способности адаптироваться к изменениям, уровня профессионализма, умения представить свою продукцию, предоставления услуг и т.д.

Четвертый этап — поиск возможностей успешного сотрудничества между участниками канала дистрибуции. Используются методы стимулирования сотрудничества с целью достижения максимальной прибыли для каждого участника. Выбор этих методов определяется целями сбыта, его структурой, принципами построения каналов распределения и уникальными характеристиками каждого посредника.

Как правило, условия сотрудничества устанавливает посредник, имеющий какие-либо преимущества, а не производитель.

Пятый этап — установление процедур контроля для всей деятельности по продажам, для каждого канала сбыта и отдельных посредников. Полученный объем продаж, сложившийся уровень затрат на реализацию и прибыли от продаж, качество работы с потребителями, своевременность решения проблем, имидж - все эти показатели имеют возможность быть использованы для оценки эффективности каналов сбыта и посреднической деятельности. Они анализируются, а результаты служат основой для принятия совместных решений и формирования мер по улучшению продаж.

Для того, чтобы стимулировать систему сбыта, следует обратить внимание на стимулирование спроса, иначе говоря, мотивировать потребителей на приобретение большого количества продукции.

В данном случае необходимым является стимулирование покупателей, продвижение имиджа предприятия, чтобы у потребителей была узнаваемость бренда и доверие к нему. Стимулирование сбыта играет важную роль для покупательского поведения потенциального потребителя. «Стимулирование сбыта представляет собой кратковременное побуждение, поощряющее

покупку или продажу товара, или услуги. В то время как реклама или личная продажа приводят доводы в пользу покупки товара или услуги, стимулирование сбыта объясняет, почему это нужно сделать немедленно» [5]. Каждый вид стимулирования сбыта предполагает свою категорию потребителя. Существует два основных вида стимулирования сбытовой деятельности: монетарное и немонетарное.

– Ценовое стимулирование сбыта.

Большинство потребителей предпочитает данный вид, и он широко используется в различных видах товаров, принося значительный прирост в прибыль предприятия. Для потребителя цена и качество – это два основных фактора, которые определяют покупательское поведение. Находясь в конкурентоспособном положении большинство руководителей выбирают способ продвижения своей продукции – снижение цен. Скидки, промоакции – это эффективная стратегия стимулирования сбыта. Потребитель обращает внимание на снижение цен, поскольку не хотят пропустить выгодное предложение. Но данный вид стимулирования имеет и негативное влияние на потребителя, так как скидки могут являться показателем неудовлетворительного качества товара. «Ценовые методы имеют эффект лишь в тех случаях, когда цена товара является решающим фактором при выборе бренда либо потребители не являются приверженцами какой-то конкретной торговой марки» [5].

– Немонетарное стимулирование сбыта.

Кроме монетарного стимулирования широкое применение находит стимулирование сбыта в виде подарков – немонетарное. Потребители предпочитают получать подарки, в особенности, если подарки немалой стоимости.

Для стимулирования системы сбыта необходимо учитывать два правила:

– Ориентация на продукт. Стимулирование сбыта должно соответствовать стадиям жизненного цикла продукта.

Потребители должны отличать новый выпущенный продукт от продуктов ближайших конкурентов, это следует делать на этапе роста.

На стадии зрелости, когда товар уже широко известен потребительской публике для поддержания спроса необходимо регулярно напоминать о присутствии такого товара на рынке и уделять большое внимание отличительным свойствам продукта.

На стадии спада предприятие либо убирает продукт с производства и рынка, либо усовершенствует существующий продукт. Модернизация и модификация в этом случае могут дать дополнительный толчок к стимулированию системы сбыта.

– Ориентация на потребителя. Мероприятия по стимулированию сбыта должны быть выстроены таким образом, чтобы соответствовать степени готовности потребителя воспринимать товар.

Сбытовая стратегия компании должна соответствовать концепции предприятия. Она непосредственно находится в зависимости от внутренних и внешних факторов предприятия и при ее формировании необходимо уделить внимание возможностям организации.

Любой производитель должен понимать собственное положение на рынке и исходя из этого принимать управленческие решения.

«Стимулирование сбыта обладает рядом преимуществ и рядом недостатков, рассмотрим их:

Преимущества:

– стимулирование сбыта формирует приверженность потребителей к товару. Например, компании предлагают подарки, бонусы и скидки постоянным клиентам;

– стимулирование сбыта приводит к росту количества импульсивных покупок. Производители устанавливают в торговых точках специальные витрины, которые привлекают внимание к товару;

– стимулирование сбыта улучшает взаимоотношения между производителем товаров, продавцами и торговыми посредниками. Торговые

посредники охотнее продают товар. Потенциальные покупатели начинают воспринимать.

Два основных недостатка:

– риск ухудшения репутации компании. Такой риск возникает в том случае, если компания непрерывно проводит мероприятия по стимулированию сбыта. Потенциальные покупатели начинают воспринимать скидки и бонусы как признак ухудшения качества продукции, предполагая, что товар сам по себе продаваться не может, а снижение цены и обещание подарков является единственным способом привлечь покупателей.

Слишком частое применение скидок может привести к тому, что покупатели перестанут покупать товар по обычным ценам, воспринимая их как завышенные;

– смещение приоритетов. Потребители покупают товар только для получения бонусов и подарков, при этом качество и функциональность самого продукта уходят на второй план. Использование стимулирования в краткосрочной перспективе вызывает у покупателей всплеск энтузиазма, а в долгосрочной – способно навредить имиджу торговой марки и отрицательно сказаться на ее продажах» [5].

По словам американского экономиста и маркетолога Ф. Котлера: «Товародвижение — деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей» [9]. Автор отмечает значимость важной функции сбыта – функцию его стимулирования.

Эффективная сбытовая политика на предприятии должна быть направлена на постоянное развитие и обновление ассортиментной линии и разнообразие услуг. Именно поэтому, каждая организация должна быть гибкой и быстро реагировать на изменения в конкурентной среде.

2. Анализ сбытовой деятельности предприятия АО «АВТОВАЗ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.

Акционерное общество «АВТОВАЗ», далее АО «АВТОВАЗ», зарегистрированное по адресу: Самарская область, г. Тольятти, Южное шоссе 36.

Это предприятие, которое реализует наибольшее количество продукции в отечественном автомобилестроении. Предприятие считается одним из крупнейших участников внешнеэкономической деятельности Российской Федерации, автомобили LADA поставляются в десятки стран мира.

Предприятие было создано решением Государственного комитета по управлению государственным имуществом Российской Федерации от 5 января 1993 года № 1-П в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 июля 1992 года № 721.

Волжский автомобильный завод начал свою деятельность в 1970 году. В 1992 году производственное объединение «АВТОВАЗ» было преобразовано в открытое акционерное общество с уставным капиталом 16,06 млрд. рублей, разделенным на 4,9 млн. привилегированных акций (15,4%) и 270 тыс. обыкновенных акции (84,6 процента).

АО «АВТОВАЗ» считается одним из крупнейших производителей автомобилей в Российской Федерации. Основной целью компании является максимизация прибыли. Также предприятие ставит перед собой следующие стратегические цели:

- Сохранять лидирующие позиции на российском автомобильном рынке;
- Активная интеграция в мировую автомобильную промышленность;
- Получение передового уровня квалификации персонала;

- Эффективное управление ресурсами и затратами;
- Постоянное улучшение качества;
- Развитие корпоративной культуры, ориентированной на результат;
- Внедрение передовых и гибких технологий автомобильного производства;
- Быстрая реакция компании на требования рынка;
- Предоставление клиентам транспортных средств, которые отвечают стандартам безопасности и охраны окружающей среды.

Миссия компании - создание качественных и доступных автомобилей для потребителей. Обеспечить потребителям доступные цены и стабильный доход, учитывать интересы акционеров компании, повышение благосостояния сотрудников, а также увеличение доходов компании.

По данным ОКВЭД, основной деятельностью компании является производство легковых автомобилей. Предприятие также занимается иной деятельностью:

- 20.11 Производство промышленных газов;
- 25.61 Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- 25.73 Производство инструмента;
- 28.99.9 Производство оборудования специального назначения, не включенного в другие группировки;
- 29.31 Производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств;
- 29.32 Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств;
- 37.00 Сбор и обработка сточных вод;
- 38.32.2 Обработка отходов и лома драгоценных металлов;
- 38.32.3 Обработка отходов и лома черных металлов;
- 38.32.4 Обработка отходов и лома цветных металлов;
- 45.1 Торговля автотранспортными средствами;

45.20 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
52.10 Деятельность по складированию и хранению;
55.10 Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания:

56.10.1 Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;

56.29 Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;

58.13 Издание газет и др.

Поскольку компания является акционерным обществом, высшим органом управления является собрание акционеров, уставный капитал которого составляет 557 496 000 рублей. Она разделена на привилегированные акции в количестве 461 764 300 и обыкновенные акции в количестве 1 822 463 131.

Президентом компании является Ив Андре Каракацанис, председателем совета директоров - Скворцов Сергей Викторович.

Производственные мощности АО «АВТОВАЗ» включают: производство, ремонт и техническое обслуживание оборудования, металлургическое производство, производство прессов, кузовное производство, механосборочное производство, производство пластмассовых изделий, здание вспомогательного цеха, опытно-промышленное производство, участок кузовной окраски. Процесс сборки автомобиля осуществляется на пяти конвейерных линиях. Каждый автомобиль, произведенный на автомобильном заводе, проходит по треку.

Производство всего АО «АВТОВАЗ» разделено на пять подразделений

- Департамент развития
- Департамент маркетинга, торговли и услуг
- факультет экономики и финансов
- Производственный отдел

– Департамент по работе с персоналом.

Организационная структура «АВТОВАЗа», описанная ниже, представляет собой линейную функциональную модель с типом связи «руководитель-подчиненный», сосредоточенную на функциях каждого отдела. Как видно из представленной организационной структуры, органами управления компании являются: Общее собрание акционеров, Совет директоров и Правление.

Такая организационная структура часто встречается в крупных российских компаниях и имеет ряд преимуществ и недостатков. К преимуществам относится возможность сокращения дублирования функций, повышенная специализация, как оперативная, так и техническая и усиление управленческого контроля. Недостатки включают в себя разногласия между, казалось бы, различными подразделениями, потеря информации при передаче ее с нижнего уровня в верхние уровни структуры управления. Организационная структура представлена в Приложении А.

Рассмотрим предприятие с точки зрения технико-экономической составляющей.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели АО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 гг.

Основываясь на предоставленных данных, можно сделать вывод: за анализируемый период 2018-2020 гг. выручка от реализации продукции АО «АВТОВАЗ» в 2020 году снизилась по сравнению с 2018 годом на 11,97% и составила 256851214 тыс. рублей, что существенно меньше прироста в 2019 году, который составляет -12,04%. Снижение выручки произошло, в основном, за счет уменьшения объемов реализации и неблагоприятной эпидемиологической ситуации в стране, которая повлияла на падение спроса среди потребителей.

Показатель себестоимости реализованной продукции предприятия рос на протяжении периода 2018-2019 гг., так в 2019 году он увеличился на 1,36% в сравнении с 2018 годом, а в 2020 году снизился на 11,97% до

значения 235855868 тыс. руб. Снижение себестоимости за рассматриваемый период можно объяснить снижением уровня цен на сырье и материалы.

Сравнивая затраты на 1 рубль реализованной продукции в 2020 году, можно сделать вывод, что с 2018 года и значения 97,39 руб. они сократились до значения 97,37 руб., снизившись на 0,02 %. Так и в динамике 2019-2020 гг. показатели уменьшился на 1,24% и, таким образом, для реализации продукции на 1 рубль, требуется вложить 97,37 копеек средств.

Таблица 1 — Основные технико-экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2018-2020 года

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				20019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	291772895	29200964 5	256851214	236750	0,08	-35158431	- 12,04
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	267920004	27155322 3	235855868	3633219	1,36	-35697355	- 13,15
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	23852891	20456422	20995346	-3396469	-14,24	538924	2,63
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	6290501	6149060	6145975	-141441	-2,25	-3085	-0,05
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	9942054	10204094	8101307	262040	2,64	-2102787	- 20,61
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7620336	4103268	6748064	-3517068	-46,15	2644796	64,46
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	586000	385457	741656	-200543	-34,22	356199	92,41
8. Основные средства, тыс. руб.	71239992	69006839	7113775	-2233153	-3,13	-61893064	- 89,69
9. Оборотные активы, тыс. руб.	58378950	40092649	103073729	-18286301	-31,32	62981080	157,0 9
10. Численность ППП, чел.	114376	105225	106592	-9151	-8	1367	1,3
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	5588416	5141342	5208134	-447074	-8	66792	1,3
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	2551	2775	2409,67	224,10	8,78	-365,43	- 13,17

Продолжение Таблицы 1

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				20019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	48,86	48,86	48,86	0	0	0	0
14. Фондоотдача	4,1	4,23	36,11	0,14	3,32	31,87	753,25
15. Оборачиваемость активов, раз	5	7,28	2,49	2,28	45,6	-4,79	-65,8
16. Рентабельность продаж, %	2,61	1,41	2,63	-1,21	-	1,22	-
17. Рентабельность производства, %	2,68	1,43	2,7	-1,26	-	1,27	-
18. Затраты на рубль выручки, руб	97,39	98,59	97,37	1,21	1,24	-1,22	-1,24

Среднесписочная численность сотрудников АО «АВТОВАЗ» в течение указанного периода сократилась со значения 114376 чел. в 2018 году до 106592 чел. в 2020 году, что ниже значения 2018 года на 6,8% и выше 2019 года на 1,3%. Это обусловлено внедрением новой политики предприятия по сокращению штата сотрудников. Среднегодовая производительность труда работников АО «АВТОВАЗ» в 2020 году по сравнению с 2018 годом снизилась на 5,54%, а производительность труда одного работника в денежном эквиваленте составила 2409670 руб.

Динамика фондоотдачи за анализируемый период 2018-2020 гг. имеет отрицательную тенденцию и снизилась к концу рассматриваемого периода на 7,81%.

Таким образом, почти все ключевые показатели АО «АВТОВАЗ» с динамической точки зрения сократились в 2020 году, что подтверждает снижение уровня эффективности деятельности предприятия.

2.2 Анализ эффективности сбытовой политики на предприятии АО «АВТОВАЗ»

Абсолютно все компании, существующие на рынке, разрабатывают различные способы повышения уровня своей конкурентоспособности. Конкурентоспособность компании определяет конечные результаты деятельности предприятия и эффективность сбытовой политики. Безусловно каждое предприятие, в том числе и АО «АВТОВАЗ», обязано принимать меры по повышению конкурентоспособности, иначе с каждым годом будет увеличиваться отставание от зарубежных конкурентов. Рассмотрим конкурентные преимущества АО «АВТОВАЗ» по представленному ниже SWOT- анализу, который необходим для определения и сравнения сильных и слабых сторон предприятия.

Таблица 2 — SWOT-анализ АО «АВТОВАЗ»

Сильные стороны предприятия	Возможности предприятия
<ul style="list-style-type: none"> - лидер на рынке - узнаваемый бренд - длительный опыт работы - прочные отношения с поставщиками и дистрибьюторами - невысокая стоимость продукции - дешевизна в обслуживании - модернизация производственных мощностей 	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение иностранных инвестиций - производство новых моделей автомобилей - расширение географического охвата поставок автомобилей - наращивание объема производства - получение финансовой государственной поддержки - повышение спроса на отечественные автомобили
Слабые стороны предприятия	Угрозы предприятия
<ul style="list-style-type: none"> - неудовлетворительные показатели финансовой устойчивости предприятия - невысокое качество продукции - жесткая конкуренция с зарубежными производителями - недостаточно развитые маркетинговые способности 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение объема продаж - нестабильный курс доллара по отношению к рублю - давление со стороны конкурентов - снижение объема продаж

Проведя анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон, можно сделать заключение: предприятию необходимо максимально использовать свои возможности, руководствуясь сильными сторонами и обеспечивать защиту от угроз, минимизируя слабые стороны.

По реализации легковых автомобилей предприятие занимает лидирующие позиции и входит в пятерку самых продаваемых. Так по данным Комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) в 2020 году автомобили LADA были проданы в количестве 343510 автомобилей. АО «АВТОВАЗ» на сегодняшний день является лидером не только по объему производства, но и по объему сбыта на внутреннем рынке. Ниже на диаграмме представлена динамика продаж известных марок в сравнении с отечественными автомобилями LADA за 2019 – 2020 гг.

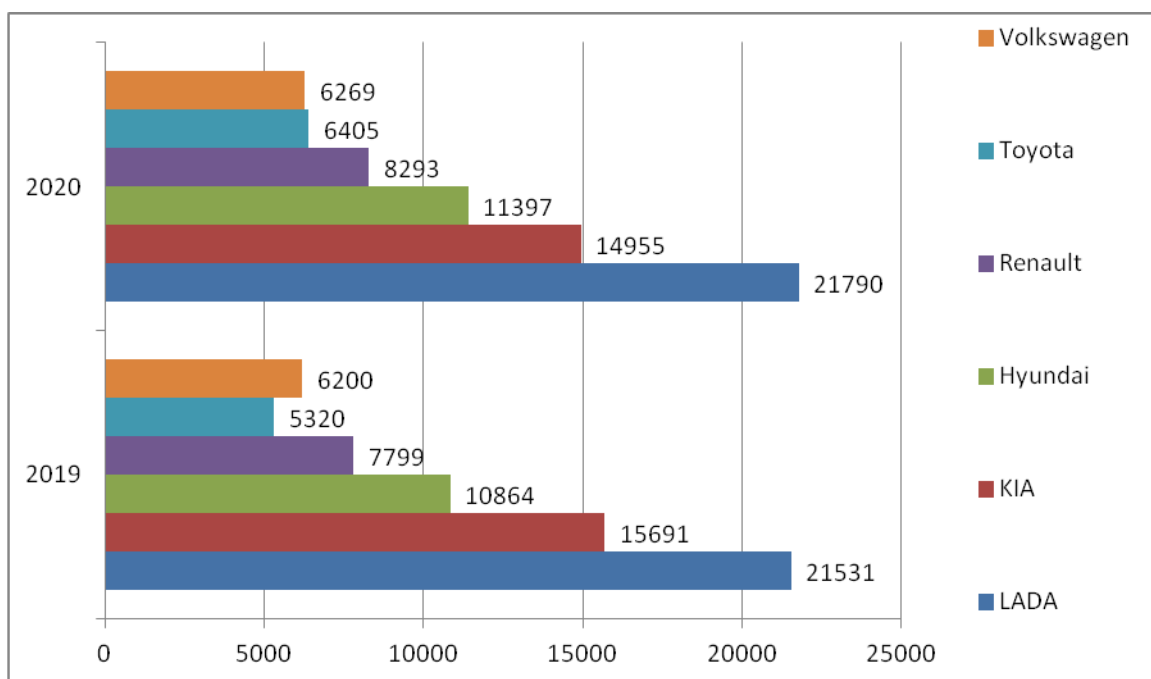


Рисунок 7 — Динамика продаж, автомобилей известных марок за 2019-2020 гг., шт.

Региональные поставки в 2019-2020 гг. в значительной степени соответствовали распределению спроса и размещению на внутреннем рынке. В 2019-2020 гг. автомобили экспортировались в 34 зарубежные страны и соответствовали плану поставок в 2019 году – 109 тыс. автомобилей и в 2020 году – 90 тыс. автомобилей.

Большая часть продукции АО «АВТОВАЗ» продается через дилерские сети. Количество крупнейших оптовых продавцов автомобилей с завоеванной долей рынка более 1% в 2020 году почти в два раза выше, чем в 2005 году.

В 2020 году продолжается совершенствование товаропроводящей сети на внутреннем рынке:

- были созданы еще 15 региональных отделов снабжения в крупных городах России;
- оформлено 5 дилерских соглашений и сейчас количество дилерских сетей включает 300 салонов;
- расширяется сборка заказов и доставка в региональные отделы дилеров и управления региональными поставками.

В 2020 году продолжалась работа по обновлению дилерской сети и 282 салона были обновлены по новым стандартам бренда с целью продвижения продукции к потребителю. Количество автомобилей, отгружаемых дилерам Тольятти и Самары сокращается, так в 2020 году по сравнению с 2019 годом отгрузки сократились на 68%. За 2020 год продажи новых машин упали примерно на 10%, а спрос на автомобили LADA только на 5%, причем корпоративные продажи выросли на 6%.

Продолжают работу и развитие прогрессивные формы продаж на предприятиях товаропроводящей сети:

- продажа новых автомобилей с зачетом в их цене стоимости поддержанных;
- внедрение государственных программ при покупке первого или семейного автомобиля;

– реализация автомобилей в лизинг, реализация автомобилей для таксопарков;

– продажа автомобилей в кредит, отработанная в более 16 регионах РФ с суммарной величиной продажи более 3 000 автомобилей в 2020 году.

Ниже представлены среднесуточные продажи автомобилей LADA за 2020 год.

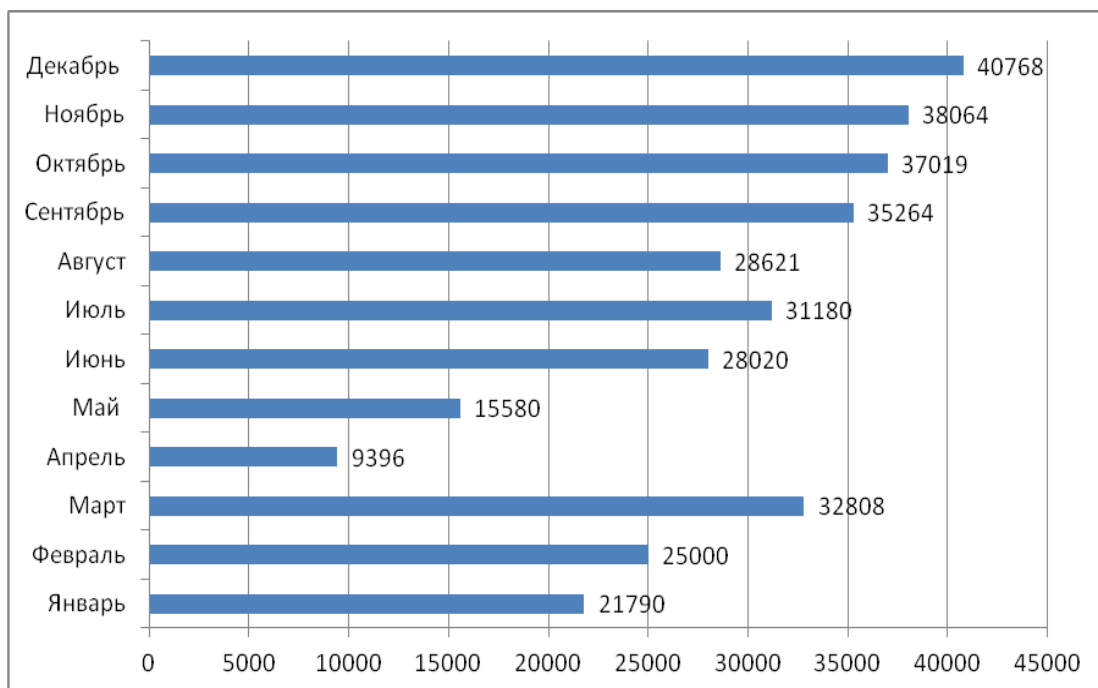


Рисунок 8 — Среднесуточные продажи автомобилей LADA

Рисунок 8 демонстрирует, что наибольший дневной объем продаж был в декабре – 40768 единицы в конце года, а наименьший в апреле 9396 единицы.

На сегодняшний день основными конкурентами в ценовой категории являются поддержанные иномарки, которые продаются почти в таком же объеме, как и новые автомобили LADA. Объемы продаж можно наблюдать в представленной ниже таблице.

Таблица 3— Объем продаж легковых автомобилей в России 2019-2020 гг.

Наименование	2019 год, шт	2020 год, шт
Новые иномарки	77 579	73 356
Новые LADA	21 790	21 857
Поддержанные иномарки	4 057 988	4 212 985
Поддержанные LADA	1 346 518	1 283 477
Всего	5 503 875	5 591 675

Подводя итог вышепредставленному, можно заметить, что итоговый объем продаж в 2020 году увеличился по отношению к 2019 году на 1,59%, потребитель предпочел между новыми автомобилями в 2020 году, автомобили LADA. Их продажи выросли на 0,31%, но в свою очередь, потребитель при выборе поддержанных автомобилей отдал свое предпочтение иномаркам, объем продаж которых вырос в 2020 году на 3,82% относительно 2019 года. Следовательно, необходимо развивать отечественный рынок сбыта относительно автомобилей LADA.

Изучение деятельности отечественных предприятий в сфере сбыта, можно заметить наличие проблем внутреннего и внешнего характера, к которым относятся:

- слаборазвитые рыночные отношения с механизмами, ограничивающими в полной мере применение маркетинговых методов и элементов;
- наличие в продаже аналогичной продукции иностранных и отечественных производителей с лучшими характеристиками;
- ограниченные возможности для получения скидок и неблагоприятная рыночная конъюнктура;
- относительно не высокий уровень культуры маркетинга, обусловленный сложившимся стереотипом деловых отношений.

В связи с существованием этих проблем необходимо применять стратегию, связанную с государственной политикой развития автомобильной промышленности страны. В ней сформированы основные задачи государственной политики автомобилестроения и отрасли в целом.

Основными целями игроков отрасли являются:

– Реформа существующего производства. Традиционно Российские автомобильные заводы носят комплексный характер, имеют низкую специализацию и выпускают всего 1-2 продукта. Данная строгая технологическая схема серийного производства неприемлема в условиях конкуренции и должна быть заменена гибкой технологией многоцелевого производства.

– Организация нового сборочного производства позволяет освоить производство автомобилей на совместных предприятиях с иностранными компаниями. Это позволяет перенимать современный уровень технологий и методов управления, достигнутый за рубежом.

– Развитие производства автомобильных компонентов: электротехники, электроники, резинотехнических изделий и других компонентов. Самостоятельное производство автомобильных компонентов с использованием современных технологий является устойчивой основой для функционирования отечественной автомобильной промышленности и ее независимости от импорта.

В целом можно сделать вывод, что сбытовая деятельность АО «АВТОВАЗ» в отчетном 2020 году имеет ряд проблем, которые препятствуют росту объемов сбыта. Несмотря на то, что АВТОВАЗ занимает одну из лидирующих позиций на рынке, выручка от реализации продукции имеет отрицательную динамику, предприятию необходимо развивать сбытовую политику для того, чтобы в дальнейшем конкурировать с крупными игроками рынка.

3 Направления совершенствования сбытовой политики АО «АВТОВАЗ»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование сбытовой политики предприятия

Проанализировав работу АО «АВТОВАЗ», можно сказать, что автомобили востребованы на рынке, но стоит отметить наличие проблем эффективности сбытовой политики АО «АВТОВАЗ» (таблица 4).

Таблица 4 – Наличие проблем на предприятии АО «АВТОВАЗ» и механизмы их устранения

Проблема	Механизм реализации
Несмотря на увеличение объема продаж, компания имела отрицательную динамику выручки от продаж	Продвижение продаж и развитие рынка
Маркетинговая деятельность слаба и она не занимает приоритетные позиции	Расширение рынка сбыта, применение информационной системы для его анализа

Для более эффективной работы необходимо совершенствовать политику сбыта и разработать следующие мероприятия:

– Мероприятие 1. Разработка системы лояльности в виде технического обслуживания автомобиля при его покупке, которая привлечет новых потребителей и поможет удержать уже существующих. Дилер, продает автомобили и объединяется с партнерами, у которых потребитель получает скидку на обслуживание своего автомобиля. Этот способ используется для увеличения сбыта продукции, он помогает добиться достижения поставленных планов по продажам, распродать «застоявшиеся» марки автомобилей и увеличить доход предприятия.

При грамотном использовании системы лояльности можно добиться:

- увеличения рентабельности бизнеса;
- снижения затрат на склад продукции;

- раскрутки продукцию и завоевать свою долю рынка;
- увеличения процента повторного обращения за покупкой;
- привлечения новых клиентов и удержание старых.

Помимо положительных элементов, система имеет следующие недостатки:

- привыкание и, как следствие, снижение воспринимаемой ценности;
- дополнительные затраты на рекламу и за счет этого потеря части прибыли;
- поиск надежных партнеров, нацеленных на долгосрочное сотрудничество;
- вероятность возникновения нештатных ситуаций (нехватка продукции, проблемы с применением программы лояльности).

Для реализации системы обслуживания автомобиля после продажи заключает договор с несколькими станциями технического обслуживания приобретенных автомобилей. При совершении покупки автовладельцу выдается абонемент на обслуживание, срок которого составляет 3 года.

Станция технического обслуживания, с которой будет осуществлять сотрудничество дилер предприятия АО «АВТОВАЗ» должна отвечать следующим требованиям:

- предоставление широкой номенклатуры услуг;
- использование передового оборудования;
- обеспечение удобства места, времени и процедуры обслуживания;
- наличие квалифицированного персонала;
- станция технического обслуживания должна быть категории не ниже второй категории и обладать соответствующей этой категории мощностью не менее 5 постов, чтобы справляться с количеством автомобилей.

– Мероприятие 2. Применение информационной системы ERP «Microsoft Dynamics Ахарта» для совершенствования системы сбыта. Данная система является комплексным решением для средних и крупных предприятий, позволяет расширить конкурентные преимущества. Анализируя информационную сферу предприятия, было выявлено, что АО «АВТОВАЗ», базируется на работе через систему «SAP», которая рассматривает области функционирования предприятия, автоматизируя управление ими. Рассмотрим недостатки системы «SAP», на которые стоит обратить внимание для привлечения информационной системы ERP «Microsoft Dynamics Ахарта»:

- неспособность адаптироваться под нововведения и вследствие этого возникновение ошибок - для того, чтобы сделать отладку программного обеспечения необходимы дополнительные денежные ресурсы;
- долгая окупаемость программы;
- для работы с ПО специалистам необходимы дополнительные знания;
- достаточно дорогая информационная программа (от 200 000 рублей и зависит от срока лицензии и включения тех или иных функций);
- множество лишнего функционала, который мешает обрабатывать конкретный бизнес-процесс предприятия.

ERP «Microsoft Dynamics Ахарта» - продукт, заменяющий ряд программных решений, на каждое из которых пришлось бы рассматривать финансовые затраты. Основными возможностями информационной системы является:

- управление цепочек поставок, сбытом (управление запасами, распределенными складами, коммерческими соглашениями, планирование);
- управление финансами (расчеты с клиентами и поставщиками, банковские счета, бюджетирование, корпоративное регулирование, внутренний учет);

- управление персоналом (администрирование, развитие сотрудников, командировки, управление производительностью);
- бизнес-анализ (ключевые показатели деятельности, аналитика по всем направлениям деятельности);
- управление снабжением и ресурсами (закупки, доставка, база поставщиков, коммерческие предложения, портал для поставщиков);
- управление производством (планирование, управление ресурсами, производственные задания, спецификации, календарное планирование, технологические документы).

ERP «Microsoft Dynamics Ахарта» обладает рядом достоинств:

- Комплексные решения для различных задач, поэтому нет необходимости использовать отдельные приложения;
- Полная автоматизация финансовых операций;
- Приемлемая стоимость (от 20 до 150 000 рублей);
- Адаптируемость системы к оперативным потребностям с учетом страны и ее различных компонентов;
- Гибкость работы в соответствии с обновлениями, которые не требуют дополнительных вложений;
- Занесение данных по каждой позиции в программе занимает около 10 минут;
- Аналитика в реальном времени, интеллектуальные инструменты планирования, которые способствуют росту компании и принятию решений по снижению затрат при одновременном повышении производительности.

Нельзя отрицать наличие недостатков информационной системы. Она не подходит только под одну направленность, в ней необходимо работать хотя бы с несколькими модулями.

Конечно, внушительную долю рынка информационного ПО занимает «SAP» (35%), в то время, как «Microsoft Dynamics Ахарта» 17%. Но несмотря на лидерство в упоминаниях программ сегодня конечный выбор делается в пользу решений «Microsoft Dynamics Ахарта», так как «SAP» заработала себе

репутацию дорогостоящего, сложного для внедрения продукта, что сильно отпугивает предприятия и заставляет их искать альтернативные решения.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Расчет экономической эффективности является важным шагом в реализации информационных систем. Рассчитаем экономический результат от Мероприятия 2 и стоимость его реализации.

Рассмотрим второе мероприятие, которое предполагает внедрение информационной системы ERP "«Microsoft Dynamics Ахарта». В ходе анализа были выявлены следующие затраты на внедрение информационной системы.

Таблица 5 — Затраты на внедрение информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарта»

№ п/п	Наименование затрат	Стоимость затрат, руб
Основные расходы		
1	«Microsoft Dynamics Ахарта»	150000
2	Ведение электронного архива	75000
Итого:		225000
Дополнительные расходы		
1	Обучение персонала работе с информационной системой	100000
Итого:		100000
Итоговые затраты		325000

Обращаясь к данным таблицы, можно заметить, что затраты на совершенствование сбытовой деятельности в виде введения информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарта» предприятию АО «АВТОВАЗ» необходимо 325000 руб. в месяц и 3900000 руб. в год соответственно.

Таблица 6 — Себестоимость внедрения информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарта».

№ п/п	Наименование затрат	Стоимость затрат, руб
1	Основная заработная плата программиста	41 174
2	Дополнительная заработная плата (10%)	4 117,4
	Итого	45 291,4
1	Отчисления на страховые взносы (30%)	13 587,42
	Итого	13 587,42
1	Затраты на электроэнергию	358,7
	Итого	358,7
	ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ	59 237,52

Себестоимость на внедрение информационной системы складывается из:

- основной заработной платы программиста;
- дополнительной заработной платы;
- отчислений на страховые взносы;
- затрат на электроэнергию.

При расчете базовой зарплаты программиста требуемая для него квалификация: высшее образование, категория I или выше. Размер должностного оклада будет составлять 40000 рублей (в соответствии с данными по Самарской области от 31.03.2021). Исходя из оклада можно высчитать почасовую оплату каждого этапа работы:

$$\text{Оплата}_{\text{час}} = \text{Оклад} / \text{время работы} = 40000 / 168 = 238 \text{ руб/час} , \quad (1)$$

где Время работы – 5 дневная рабочая недел, 8 часовой рабочий день, среднее количество рабочих дней в месяце 21 день.

Расчет фонда заработной платы исходя из этапов работы:

Таблица 7 — Расчет фонда заработной платы программиста

Наименование этапа работы	Количество часов, час	Часовая оплата, руб./час	Стоимость, руб.
Подготовка программной документации	48	238	11424
Отладка программы	15	238	3570
Установка программы ПК	24	238	5712
Тестирование и настройка программы	86	238	20468
Итого	173		41 174

Расчет израсходованной электроэнергии, которая необходима для работы программиста производится по формуле:

$$\text{Оплата}_{\text{э/э}} = P * T * \text{Цена}_{\text{кВт}} = 0,48 * 173 * 4,32 = 358,7 \text{ руб.}, (2)$$

где P — мощность, потребляемая компьютером при работе (0,48 кВт);

T — время работы компьютера;

$\text{Цена}_{\text{кВт}}$ — цена киловатта электроэнергии (4,32 руб./ кВт)

Таким образом, себестоимость внедрения информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарт» составляет 59 237,52 руб. Капитальные затраты составляют:

$$Z_{\text{кап.}} = 59237,52 + 325000 = 384 237,52 \text{ руб.}$$

Следующим этапом необходимо определить текущие затраты, которые включают в себя затраты на амортизацию и на электроэнергию. Так затраты на электроэнергию зависят от количества оборудования и высчитываются по формуле 3:

$$Z_{\text{э/э}} = N * P * T * \phi * \text{Оплата}_{\text{э/э}} = 200 * 0,15 * 2920 * 0,7 * 4,32 = 264902,4 \text{ руб.}, (3)$$

где N — Количество оборудования для информационной системы (по данным предприятия в отделе сбыта около 200 ПК);

P — Номинальная мощность компьютера (0,15 кВт);

T — Годовой фонд работы оборудования;

ф — коэффициент полезности (0,7)

Затраты на амортизацию состоят из произведения нормы амортизационных отчислений и затрат на внедрение информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарта» и составляют 13000 руб.

Итоговые текущие затраты в совокупности имеют сумму:

$$З_{тек} = 264902,4 + 13000 = 277\,902,4 \text{ руб.}$$

Рассмотрим сумму общих затрат на внедрение информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарта».

Таблица 8 — Общие затраты на внедрение информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарта»

N п/п	Наименование затрат	Стоимость, руб
1	Капитальные затраты	384 237,52
2	Текущие затраты	277 902,4
	Итого	662 139,92

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что для совершенствования сбытовой политики АО «АВТОВАЗ» путем применения информационной системы ERP «Microsoft Dynamics Ахарта» необходимые затраты составляют 662 139,92 руб., а годовые - 7 945 679,04 руб. соответственно.

До внедрения мероприятия по применению информационной системы время на занесение данных по 1 заявке в системе «SAP» требовало не менее 20 минут. После предложения по введению информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарта» оно сократилось и стало составлять 12 минут.

Также предлагаемая система дешевле в обслуживании, чем действующая на предприятии. АО «АВТОВАЗ» ежегодно тратит на ее работу около 9 400 000 руб.

Таблица 9 – Сравнение состояния сбытовой политики до внедрения мероприятия и после

№ п/п	Название составляющих сравнения	До внедрения	После внедрения	Изменение (+,-)
1	Количество обрабатываемых заявок в день, шт	24	40	+16 (60%)
2	Количество обрабатываемых заявок в год, шт	5 928	9 880	+3 952 (60%)
4	Затраты времени на 1 заявку, мин	20	12	-8 (60%)
5	Затраты на информационную систему, руб	9 400 000	7 945 679,04	1 454 320,96

У менеджеров отдела сбыта появится больше времени на обработку заявок, которые стоят в очереди, а также на выполнение других своих обязанностей.

Эффективность данного мероприятия можно оценить по формуле 4:

$$\mathcal{E} = \Delta \mathcal{E}_k - Z * E_n, \quad (4)$$

где $\Delta \mathcal{E}_k$ – годовая экономия;

Z – годовые затраты на внедрение мероприятия;

E_n – нормативный коэффициент капитальных вложений (0,16).

После внедрения информационной системы годовая экономия составит:

$$\Delta \mathcal{E}_k = Z_b - Z_p = 9\,400\,000 - 7\,945\,679,04 = 1\,454\,320,96 \text{ руб.}, \quad (5)$$

где Z_6 - затраты на действующую информационную систему;
 Z_n – затраты на внедряемую информационную систему.

Расчетный коэффициент капитальных вложений:

$$K_p = \Delta \text{Эк} * 3 = 1\,454\,320,96 / 7\,945\,679,04 = 0,18 \quad (6)$$

Таким образом, годовой экономический эффект составляет:

$$\text{Э} = 1\,454\,320,96 - 7\,945\,679,04 * 0,16 = 183\,012,31 \text{ руб.}$$

Годовая нормативная прибыль от внедрения информационной системы «Microsoft Dynamics Ахарта» будет составлять:

$$P_n = E_n * 3 = 7\,945\,679,04 * 0,16 = 1\,271\,308,65 \text{ руб.} \quad (7)$$

Срок окупаемости предложенного мероприятия будет составлять:

$$T = Z / \Delta \text{Эк} = 1 / K_p = 1 / 0,18 = 5,5 \text{ лет.} \quad (8)$$

Подводя итог вышеперечисленному, можно заметить, что проведенные расчеты свидетельствуют об эффективности рассматриваемого мероприятия, поскольку оно позволит улучшить показатели сбытовой деятельности за счет экономии времени, средств, подробного анализа предприятия и удовлетворения потребителей.

Заключение

«Совершенствование системы сбыта - это непрерывный процесс обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития; рационализация ее отдельных сторон, контроль и выявление «узких мест» на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования организации.

В каждой отдельно взятой организации можно по-своему рационализировать систему сбыта исходя из внутренних и внешних условий и степени ее эффективности. Но существуют общие закономерности и методы повышения эффективности функционирования системы сбыта, подходящие для большинства средних и крупных предприятий» [4].

В первой части бакалаврской работы были изучены теоретические аспекты сбытовой политики, сбыта и маркетинговой логистики.

Во второй части работы был проведен анализ АО «АВТОВАЗ» за период 2018-2020 гг. на основе следующих критериев: анализ трудовых ресурсов, анализ затрат, прибыльности и рентабельности, анализ маркетинговой деятельности компании, анализ конкурентов, анализ автомобильного рынка, анализ продаж продукции. В результате было установлено, что за рассматриваемый период доходы компании снизились под совокупным влиянием спроса и неблагоприятной эпидемиологической ситуации в стране. Несмотря на то, что АО «АВТОВАЗ» является одним из лидеров рынка, компании необходимо развивать свою сбытовую политику, чтобы в перспективе конкурировать с основными игроками рынка.

В третьей части бакалаврской работы предлагаются меры по совершенствованию политики продаж.

— Разработать систему лояльности в виде технического обслуживания автомобиля при его покупке.

— Применение информационной системы ERP «Microsoft Dynamics Ахарта» для улучшения системы продаж.

Начав с оптимизации организации сбыта самого предприятия, было рассмотрено второе мероприятие – внедрение информационной системы ERP «Microsoft Dynamics Ахарта», стоимость которой составляет 150 000 руб. После внедрения программы на АО «АВТОВАЗ» его экономическая эффективность составит 183 012,31 руб.

Кроме того, информационная система позволяет управлять изменением и развитием конкурентных преимуществ: улучшение обслуживания клиентов за счет более эффективной организации процесса продаж и применение профессиональных инструментов для бизнес-анализа и отчетности, позволяющих анализировать данные на основе сбалансированной системы показателей, инструментов «Microsoft Office Excel» и «Microsoft SharePoint Server» с «PerformancePoint Services» для анализа данных.

Автоматизация управления сбытом обеспечивает следующие экономические преимущества: более быстрая обработка заказов позволит ускоренно обрабатывать заказы, вследствие чего повысит качество обслуживания клиентов, что обеспечит увеличение прибыли.

Список используемой литературы

1. Акулич М. Маркетинг в оптовой торговле / М. Акулич. — Екатеринбург: Издательские решения, 2020. — 269 с.
2. Барановский С.И. Управление сбытом : тексты лекций для студентов специальности / С.И. Барановский. — Минск: БГТУ, 2018. — 106 с.
3. Бреусова Е.А. Сбытовая политика в деятельности современной организации / Е.А. Бреусова, Е.В. Смирнова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2018. — № 17. — С.203-206. — Режим доступа: <https://e-koncept.ru/>
4. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А.М. Гаджинский. — Москва: Дашков и К°, 2017. — 420 с.
5. Захарова Ю.А. Методы стимулирования сбыта. Учебное пособие / Ю.А. Захарова . — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 119 с. — Режим доступа: <https://4lib.org/>
6. Кольган М.В. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия: понятие и основные тенденции / М.В. Кольган , Ю.С. Пристанскова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — № 11. — С.3176-3180.
7. Королькова Е.М. Проблемы выбора и внедрения erp-систем на российских предприятиях / Е.М. Королькова // Электронный Научный Журнал «Дневник Науки». — 2018. — № 10. — с.1-21. — Режим доступа: <http://dnevniknauki.ru/images/publications/2018/10/economy/Korolkova.pdf>

8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. — Питер: Питер, 2018. — 848 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. — Москва: Вильямс, 2018. — 496 с.
10. Левенцов В.А. Развитие реляционных взаимодействий предприятий машиностроения в условиях импортозамещения / В.А. Левенцов // Организатор производства. — 2019. — № 27 (1). — С.7-15.
11. Лунина В.Ю. Пути совершенствования сбытовой деятельности на примере предприятия металлургической отрасли / В.Ю. Лунина, А.О. Трунева // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики "Луганский национальный аграрный университет". — 2019. — С.164-172.
12. «Об утверждении положения о генеральной схеме размещения объектов дорожного сервиса и многофункциональных зон дорожного сервиса вдоль автомобильных дорог общего пользования федерального значения» [Электронный ресурс]: Приказ Росавтодора от 12.12.2016 N 2124 - КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2018
13. Российский статистический ежегодник. – 2020. - Стат.сб./Росстат. М., 2020. 686 с.
14. Сосненко Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс. Учебное пособие(изд: 2) / Л.С. Сосненко. — Москва: КноРус, 2018. — 375 с.
15. Толпегина О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 1. / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. — Москва: Юрайт, 2019. — 364 с.

16. Формирование сбытовой политики организации / К.Р. Рамазанов, А.А. Атамуратов, Е.В. Юровских, Н.С. Юровских // НАУЧНЫЙ АЛЬМАНАХ. — 2018. — № 5 (1). — С.95-98. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/>
17. Чанышева Н.А. Система управления сбытом продукции на предприятии: сущность и функции / Н.А. Чанышева // Актуальные Проблемы Авиации И Космонавтики. Социально-экономические и гуманитарные науки. — 2019. — С.350-351.
18. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. — London : Collier Macmillan, 2017 – P. – 356
19. Pulizzi J. Killing Marketing: How Innovative Businesses Are Turning Marketing Cost Into Profit / J. Pulizzi, R. Robert. — England: McGraw Hill Professional, 2017. — 272 p.
20. Shkurkin D.V. Sales policy and sales marketing system / D.V. Shkurkin, I.A. Krasnyuk // International Journal of Applied Business and Economic Research. — 2017. — № 811 (15). — P.203-213.
21. Smith C. The Conversion Code: Capture Internet Leads, Create Quality Appointments, Close More Sale / C. Smith. — New Jersey: John Wiley & Sons Limited, 2016. — 192 p.
22. Westergaard N. Get Scrappy: Smarter Digital Marketing for Businesses Big and Small / Н. Вестергор. — Nashville, United States: Harpercollins Focus, 2017. — 240 p.
23. Wong A.J. The Review of how Sales Promotion Change the Consumer's Perception and Their Purchasing Behavior of a Product / A.J. Wong , Y. Rashad // Global Journal of Management and Business Research: E Marketing. — 2017. — № 15 (5). — P.1-6. — Режим доступа: https://globaljournals.org/GJM BR_Volume15/4-The-Review.pdf

Приложение А

Организационная структура предприятия АО «АВТОВАЗ»

