

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 (на примере АО «Тольяттимолоко»)

Студент

А.Р. Агишева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Консультант

канд. филол. наук, доцент М.М. Бажутина

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Агишева А.Р.

Научный руководитель - канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева.

Тема работы: «Совершенствование управления каналами сбыта продукции (на примере АО «Тольяттимолоко»)».

Цель написания бакалаврской работы - разработка мероприятий по совершенствованию управления каналами сбыта.

Объектом исследования выбрано акционерное общество «Тольяттимолоко» - один из крупнейших молокоперерабатывающих заводов Самарской области. Предметом исследования выступает процесс управления каналами сбыта продукции на исследуемом предприятии.

Границы исследования – 2017 – 2019 гг. Методы исследования: анализ, системный подход, синтез, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в рамках выбранной темы исследования был проведен анализ эффективности управления каналами сбыта продукции АО «Тольяттимолоко», что позволило определить ряд недостатков и предложить мероприятия по их устранению. Предложенные мероприятия были разработаны и экономически обоснованы для повышения эффективности деятельности всего предприятия в целом.

Практическая значимость работы состоит в том, что отдельные её элементы в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы предприятием в практической деятельности.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка используемой литературы и списка используемых источников, одного приложения. Общий объем работы без учета приложения - 45 страниц машинописного текста, включая 13 таблиц, 6 рисунков, 2 формулы.

Abstract

Bachelor's work fulfilled: A.R. Agisheva

Scientific adviser - Cand. econom. Sciences, Associate Professor E.G. Smyshlyaeva.

Theme of work: "Improving the management of sales channels (on the example of JSC" Togliattimoloko ")".

The purpose of writing a bachelor's work is to develop measures to improve the management of sales channels.

The object of the study was the joint-stock company "Tolyayattimoloko" - one of the largest milk processing plants in the Samara region. The subject of the research is the process of managing the sales channels of products at the investigated enterprise.

Research boundaries - 2017 - 2019. Research methods: analysis, systems approach, synthesis, deduction.

Brief conclusions on the bachelor's work: within the framework of the chosen research topic, an analysis of the effectiveness of managing the sales channels for the products of Togliattimoloko JSC was carried out, which made it possible to identify a number of shortcomings and propose measures to eliminate them. The proposed measures were developed and economically justified to improve the efficiency of the entire enterprise as a whole.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual elements in the form of materials in subsections 2.2, 3.1 and 3.2 can be used by the enterprise in practice.

Structure and scope of work. The bachelor's work consists of an introduction, three main chapters, a conclusion, a list of used literature and a list of sources used, one application. The total amount of work excluding the appendix is 45 pages of typewritten text, including 13 tables, 6 figures, 2 formulas.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты совершенствования управления каналами сбыта продукции	7
1.1 Понятие, сущность и виды каналов сбыта	7
1.2 Пути совершенствования каналов сбыта продукции	13
2 Анализ управления каналами сбыта АО «Тольяттимолоко»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ каналов сбыта продукции АО «Тольяттимолоко»	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления каналами сбыта продукции	30
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта	30
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий	35
Заключение	41
Список используемой литературы	43
Приложение А Организационная структура предприятия АО «Тольяттимолоко».....	46

Введение

На сегодняшний день грамотно налаженная и эффективная сбытовая деятельность предприятия является одним из основным ключевых факторов успеха функционирования любого хозяйствующего субъекта. Сбыт – конечный этап производственного цикла и именно от него зависит, понесет ли организация финансовые потери, а также утрату репутации и доверия со стороны потребителей и клиентов. В этой связи при планировании сбытовой политики предприятию стоит уделять особое внимание выбору сбытовых каналов для последующего товародвижения.

Выбирая тот или иной канал сбыта, организация доводит производимый товар до конечного потребителя. Это могут быть как прямые каналы сбыта, так и использование услуг посредников. Каждый канал сбыта имеет свои преимущества и недостатки, и именно для выбора рационального и наиболее оптимального сбытового канала, и повышения эффективности сбытовой деятельности в целом предприятию необходимо уметь правильно управлять каналами сбыта. Этим и обусловлена актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Целью написания бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления каналами сбыта.

Исходя из цели исследования, были сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования управления каналами сбыта продукции;
- определить пути совершенствования управления каналами сбыта;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности выбранного в качестве исследования предприятия;
- проанализировать сбытовую деятельность организации и процесс управления каналами сбыта;

- разработать мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта продукции.

Объектом исследования выбрано акционерное общество «Толяяттимолоко» - один из крупнейших молокоперерабатывающих заводов Самарской области. Предметом исследования выступает процесс управления каналами сбыта продукции на исследуемом предприятии.

Границы исследования – 2017 – 2019 гг. Теоретической и методологической базой при написании бакалаврской работы явились труды как отечественных, так и зарубежных авторов – Д. Джоббера, А.Ю. Воронина, С.А. Леонова и других ученых. Основой для проведения анализа явились данные бухгалтерской отчетности и представленные в ходе прохождения преддипломной практики материалы объекта исследования. Методы исследования: анализ, системный подход, синтез, дедукция.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка используемой литературы и списка используемых источников, одного приложения.

1 Теоретические аспекты совершенствования управления каналами сбыта продукции

1.1 Понятие, сущность и виды каналов сбыта

Неотъемлемой частью логистической системы предприятия, а также системы распределения товарно-материальных ценностей организации являются каналы сбыта.

Канал сбыта представляет собой совокупность организаций (или лиц), принимающих на себя право собственности на пути товародвижения от завода-изготовителя к конечному потребителю [5]. Взаимодействие между участниками канала сбыта, как правило, осуществляется на основе заключенных договоров и контрактов, но иногда отношения строятся на устном соглашении между производителем и продавцом.

Каналы сбыта осуществляют следующие основные функции:

- исследовательская – заключается в сборе и обработке информации о потребителях, их запросах и предпочтениях, которая бы способствовала эффективной реализации произведенных товаров;
- стимулирующая – заключается в создании и распространении такой информации о продукции, которая бы способствовала повысить продажи;
- контактная – определяется как постоянное взаимодействие и поддержание хороших взаимоотношений как с реальными, так и с потенциальными клиентами;
- переговорная – на всех этапах цепочки по реализации товара между участниками происходят согласования цен на произведенную продукцию, меняются различные условия поставок и т.д.;
- организационная – заключается в организации грамотного товародвижения;

- рисковая - принятие ответственности за функционирование канала [6].

Рассмотрим типы каналов сбыта, отраженные на рисунке 1.

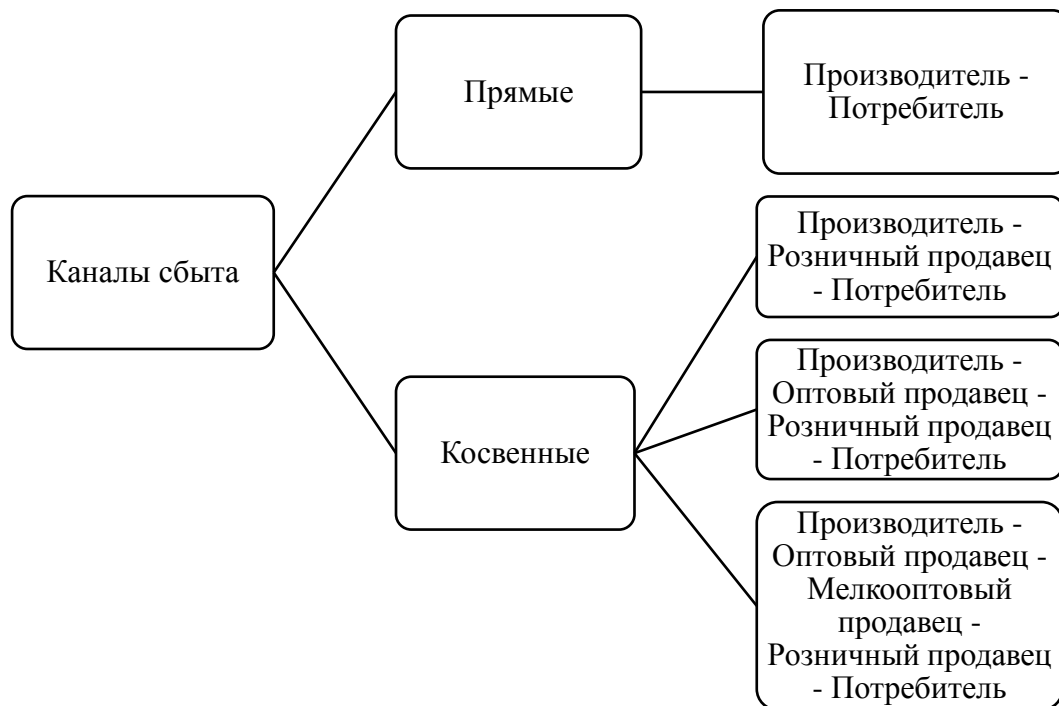


Рисунок 1 – Типы каналов сбыта

Как показывает рисунок, существуют следующие виды каналов сбыта: прямые и косвенные. Охарактеризуем каждый подробнее.

Прямой канал сбыта представляет собой товародвижение напрямую от производителя до конечного потребителя, то есть предприятие берет всю ответственность по реализации товара на себя и самостоятельно доводит его до потребителей, например, посредством использования сети собственных фирменных магазинов. По-другому прямые каналы распределения называют каналами нулевого уровня.

В свою очередь, косвенный канал сбыта связан с перемещением товаров или услуг до конечного потребителя с использованием услуг различного рода посредников. Косвенные каналы сбыта делятся на одноуровневые, двухуровневые и трехуровневые каналы. Одноуровневый

канал сбыта предполагает участие лишь одного посредника на пути движения продукции до потребителя. Таким посредником на потребительских рынках является розничный продавец, а на промышленных – брокер или сбытовой агент [13].

Двухуровневый канал сбыта предполагает наличие уже двух посредников при товародвижении. Такими посредниками на потребительских рынках являются оптовый и розничный продавцы, на промышленных рынках – дилер и дистрибьютор. Трехуровневый канал сбыта, в свою очередь, характеризуется наличием сразу трех посредников: продавца крупных оптовых партий, мелкооптового и розничного продавцов.[19]

Стоит отметить, что, выбирая канал сбыта для реализации своей продукции, предприятиям следует учитывать спецификации и вид производимого товара, так как все перечисленные каналы сбыта имеют как свои преимущества, так и недостатки. Например, прямой канал сбыта подразумевает хранение и накопление продукции на собственных складах, что может привести к увеличению затрат предприятия. Положительным же фактором является непосредственный контакт с конечным потребителем, анализ и оперативное подстраивание под его меняющиеся предпочтения, тогда как при использовании косвенных каналов сбыта прямой контакт завода-изготовителя с потребителем исключен [11].

Отдельно хотелось бы отметить особенности каналов сбыта промышленных рынков:

- отсутствие розничной торговли;
- преимущественное использование прямых каналов сбыта;
- объем заказов в стоимостном выражении куда больше, чем на потребительских рынках, тогда как количество сделок в канале меньше;
- участники канала сбыта, как правило, высококвалифицированные специалисты;

- купля-продажа в чистом виде нередко заменяется оформлением аренды.

Перейдем к рассмотрению механизмов управления каналами сбыта.

Различают следующие системы:

- традиционная – представляет собой совокупность нескольких оптовых и розничных продавцов и производителя, каждый из которых действует исключительно в своих финансовых интересах, даже если его действия идут во вред всей системе.
- система вертикального маркетинга – предполагает взаимодействие производителя и посредников на взаимовыгодном уровне. Существуют следующие подвиды данной системы: корпоративный, договорной и управляемый;
- система горизонтального маркетинга – предполагает взаимодействие нескольких предприятий как единого целого с целью успешной и эффективной реализации продукции;
- система многоканального маркетинга – использование производителем сразу нескольких видов посредников, а также самостоятельное управление каналами сбыта [10].

Как уже отмечалось ранее, выбирая канал сбыта для реализации своей продукции, предприятиям следует учитывать спецификации и вид производимого товара. В этой связи для более правильного выбора канала сбыта для начала стоит провести анализ ряда факторов:

- анализ рентабельности потенциального канала сбыта для производимой продукции;
- анализ рынков сбыта, а также уровня конкуренции;
- анализ соответствия канала сбыта той целевой аудитории, для кого производится товар;
- возможность расширения рынков сбыта с затратой минимальных ресурсов;
- анализ предполагаемых объемов продаж и прибыли [9].

Обратимся к таблице 1, отражающей основные причины выбора того или иного канала сбыта.

Таблица 1 – Выбор оптимального канала сбыта

Прямой сбыт	Косвенный сбыт (посредники)
Большой объем продаж, достаточный, чтобы покрыть расходы на собственную торговую сеть.	Горизонтальный рынок с множеством потребителей. Для реализации товара требуется большая сбытовая сеть, что под силу только крупным производителям.
Узкий, сформированный круг постоянных потребителей, расположенных территориально недалеко друг от друга.	Круг потребителем размыт по территориальному признаку.
Выпускаемая продукция требует высокоспециализированного обслуживания.	Экономия на транспортных расходах при поставке большого объема небольшому числу оптовиков.
Объем поставляемой продукции по конкретному заказу достаточно велик, чтобы заполнить весь контейнер вагона.	Периодичность поставок достаточно частая, а сами поставки по объему небольшие, что обуславливает использование складов крупного оптовика.
Предприятие располагает собственными складами для хранения производимой продукции, которые находятся географически на занимаемых рынках сбыта.	Наличие собственных складских помещений весьма затратно, так как цена реализации единицы продукции незначительно выше её себестоимости.
Производимая предприятием продукция весьма специализирована как по назначению, так и по техническим характеристикам.	
Реализация товара происходит по вертикали, то есть в разных отраслях и небольшому кругу потребителей.	
Цена реализации товара значительно выше его себестоимости.	

Конечно, указанные факторы являются весьма обобщенными и могут быть дополнены в зависимости от специфики отрасли производителя. Но суть выбора канала сбыта проста – останавливать свой выбор стоит на том канале распределения, который в совокупности всех обозначенных факторов является наиболее привлекательным и рабочим.

Рассмотрим какие существуют сбытовые системы. Обратимся к рисунку 2.



Рисунок 2 – Виды сбытовых систем

Различают традиционные, вертикальные, горизонтальные и многоканальные системы сбыта. Традиционные системы сбыта представляют собой совокупность производителя, оптовых и розничных посредников, которые действуют независимо друг от друга в собственных целях получения максимальной прибыли в том момент, когда товар находится на их участке канала сбыта [3].

Вертикальные системы сбыта, наоборот, представляют собой некий единый механизм функционирования производителя и посредников, которые действуют взаимосвязано и на благо общих целей и интересов. [16] Как правило, в таких системах один из участников является лидером, который организует, координирует и контролирует действия остальных. Вертикальные системы сбыта бывают:

- корпоративные, то есть существующие в рамках организационной структуры одного предприятия;
- договорные, то есть функционирующие на основе программ и условных договоренностей. Например, это могут быть добровольные объединения розничных продавцов под началом оптовых посредников, кооперативы между различными розничными торговцами и т.д. [1].

Горизонтальные системы сбыта представляют собой объединения нескольких предприятий с целью совместного освоения и своего рода захвата

рынка. Многоканальные системы сбыта – такие, при которых торговля ведется и через собственную сбытовую сеть, и через независимых посредников, то есть, допускается применение прямых и косвенных систем сбыта.

1.2 Пути совершенствования каналов сбыта продукции

Для достижения максимальных показателей деятельности предприятия в современных рыночных условиях необходимо постоянно совершенствовать сбытовую систему. Повышение эффективности сбытовой деятельности – одна из ключевых задач аппарата управления предприятия. Затраты предприятия имеют тенденцию к росту, запросы и предпочтения потребителей стремительно меняются, усиливаются требования потребителей к качеству выпускаемых продуктов – именно это и многое другое способствовали признанию сферы сбыта как стратегически важной области, требующей постоянного контроля и совершенствования.

Эффективность принятых в организации правил сбыта определяется способностью руководства предприятия применять на практике базовые законы логистики. Для повышения эффективности сбытовой деятельности в организации необходимо:

- провести комплексный анализ целей и задач предприятия с позиций принципов логистики, а именно постараться перестроить маркетинг как функцию сбыта в идеологию предприятия;
- совершенствовать существующие инструменты сбыта, применив логистическое моделирование потоков (материальных, финансовых и др.)
- при выявленных недостатках совершенствовать организационную структуру предприятия, определив особое место для сбытовой системы;

- периодически проводить обучение, подготовку и переподготовку персонала с целью повышения конкурентоспособности всего предприятия в целом;
- создать комфортную атмосферу для работников, привлекая их к совместному решению возникающих проблем, работа в команде [2].

Это лишь одни из многих направлений, которые бы способствовали повышению эффективности сбытовой деятельности организации с точки зрения логистического подхода.

Совершенствование организации деятельности сбытовой системы предприятия строится на следующих принципах:

- изменение и регулирование функций сотрудников отделов сбыта. Сотрудник отдела сбыта должен быть не только исполнителем заказа, но и координатором, консультантом и, при необходимости, торговым агентом;
- совершенствование функций управления отделом маркетинга. Первостепенными задачами отдела маркетинга всегда должны быть анализ и исследования рынка, конкурентный анализ, а также анализ занимаемого фирмой рыночного положения;
- разработка организационных мероприятий по совершенствованию сбыта, а именно, проведение рекламных кампаний, техническое совершенствование продукции, повышение качества выпускаемых изделий, а также возможное расширение рынков сбыта посредством участия в различных выставках, ярмарках и применение новых инструментов торговли (онлайн, интернет-площадки);
- совершенствование информационного обеспечения сбытовой деятельности предприятия;
- формирование собственной сбытовой сети, минуя использование услуг посредников [7].

Эффективное и грамотное управление сбытом – важнейшая функция любого хозяйствующего субъекта. При организации сбытовой деятельности

предприятию стоит уделять особое внимание при определении каналов сбыта, выборе посредников и контроле за процессом сбыта. Первостепенную и важнейшую роль в повышении эффективности сбытовой деятельности предприятия играет отдел маркетинга. Именно поэтому в его функции должна обязательно входить организация продвижения продукции посредством различных инструментов стимулирования сбыта.[20]

Различают следующие основные направления совершенствования управления каналами сбыта продукции:

- совершенствование планирования продаж;
- повышение эффективности контроля за выполнением планов продаж;
- повышение эффективности организации сбыта;
- повышение взаимовыгодности отношений с посредниками [12].

Рассмотрим каждое направление подробнее. Совершенствовать планирование и организацию продаж предприятию необходимо с целью минимизации рисков в связи с возможным финансовым крахом предприятия и уходом с рынка из-за неграмотно разработанных планов сбыта. Для того, чтобы наладить данную систему по эффективному планированию и организации продаж предприятию следует учитывать:

- планированием объемов продаж на предприятии должны заниматься ряд отделов как система, а не только один конкретный отдел;
- компетенции руководителя, в чью ответственность входит контроль за эффективным планированием и организацией продаж, должны быть очень обширными, он должен быть способен быстро реагировать на возникающие изменения и проблемы [12].

К числу таких компетенций относятся знания в области деятельности конкурентов (их тактики и стратегии), реального спроса и покупательской способности потенциальных потребителей, эластичность спроса на производимую продукцию, законодательная база, политическая и экономическая ситуация в занимаемом рыночном сегменте. Обладая пулом таким знаний, специалист будет способен разрабатывать эффективные планы

продаж с учетом всех критериев, а также способен быстро, оперативно и гибко реагировать на все изменения, происходящие во внешней среде.

Повышение эффективности контроля за выполнением планов продаж представляет собой применение процедуры контроля над выполнением планов продаж и отгрузок готовой продукции потребителю. Данная процедура состоит из нескольких шагов:

- отдел сбыта ежедневно контролирует исполнение планов по сбыту на основе ежедневных накладных от отгрузок продукции, расчетов по продукции. На основе полученных данных специалисты отдела сбыта ежедневно предоставляют отчет руководителю отдела по выполнению планов продаж за день;
- юридический отдел получает данные по заключенным договорам и информирует отдел сбыта о продаже;
- руководитель отдела сбыта на основе полученных отчетов и данных анализирует исполнение планов поставок, выявляет возможные причины отклонений и виновников, а также принимает меры по недопущению подобных ситуации в будущем [15].

Повышение эффективности организации сбыта. Процесс организации сбыта включает в себя заключение договоров с непосредственными посредниками по сбыту, движение товара и его транспортировка, мероприятия рекламной направленности, формирования ассортиментной линии, спроса, цен на производимую продукцию и мероприятия по стимулированию сбытовой деятельности. Для совершенствования организации сбыта предприятиям стоит документально прописать и закрепить основные положения и принципы сбытовой политики. Сбытовая политика предприятия 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» [6].

Сбытовая политика предприятия преследует основной из целей постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции с учетом запросов потребителей, увеличение разнообразия предлагаемых продуктов или услуг. Достоинствами документального закрепления сбытовой политики являются:

- снижение процента допущенных ошибок в ходе реализации сбытовой деятельности;
- формирование единого понимания сбытовой деятельности и проблем, связанных с ее реализацией;
- установление показателей эффективности сбытовой деятельности с целью последующего контроля;
- подготовка предприятия в быстро меняющимся условиям внешней среды, координация сбытовой деятельности.

Закрепление сбытовой политики документально ведет за собой ознакомление с ней сотрудников предприятия и обязывает ей следовать. Контроль за осуществлением сбытовой политики предприятия возлагается на руководителя отдела сбыта. Пересмотр и редакция утвержденной сбытовой политики возможна и даже необходима. И, конечно, данный документ является коммерческой тайной предприятия и не подлежит разглашению третьим лицам. Помимо этого, доступ к информации, касаясь сбытовой политики предприятия должен быть открыт только определенному кругу лиц, в обязанности которых входят функции, связанные со сбытом.

Повышение взаимовыгодности отношений с посредниками. Представленное направление совершенствования управления каналами сбыта крайне схоже с организацией сбыта и представляет собой процесс, направленный на эффективное регулирование поставок посредникам, то есть обеспечение выполнения всех обязательств по договорам поставок в установленные сроки в установленном количестве продукции. В современных условиях обеспечение этого направления достигается за счет использования в организациях различных CRM.

CRM представляет собой автоматизированную систему, способную решить сразу несколько ключевых задач организации в части сбыта, а именно:

- планирование и организация выбора наиболее перспективных источников поставок;
- заключение и контроль исполнения договоров с посредниками;
- осуществление анализа взаимоотношений с посредниками, клиентами.

Как правило, внедрение автоматизированных систем управления – успех, поскольку предприятие экономит сотни человеко-часов на задачи, которые можно сделать «одной кнопкой», высвобождая время сотрудников на решение более важных, стратегических задач. CRM-системы хранят все данные о посредниках предприятия, оформленных или отказанных сделках, договорах, анализируют спрос и проблемные места, а также дают возможности в реализации программ лояльности [14].

Таким образом, совершенствование управления каналами сбыта продукции направлено, в первую очередь, на формирование и принятие грамотных управленческих решений в части сбыта, которые, как следствие, приведут предприятие к укреплению его финансового положения на рынке. Следовательно, организациям в своей деятельности стоит всегда придерживаться контроля за эффективностью используемых каналов сбыта и, в случае выявления проблем, уметь гибко, безболезненно и оперативно реагировать на изменения.

2 Анализ управления каналами сбыта АО «Тольяттмолоко»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Тольяттмолоко» является одним из старейших предприятий Самарской области и выбрано в качестве объекта исследования. АО «Тольяттмолоко» было организовано в 1929 году и по сегодняшний день является одним из лидеров по производству молочной продукции в Самарском регионе.

Основной вид деятельности выбранного в качестве объекта исследования предприятия – производство молока и молочной продукции. На сегодняшний день АО «Тольяттмолоко» в своем ассортименте насчитывает более 70 наименований. Это не только различные виды молока, а также разнообразная молочная продукция: сливочное масло, сметана, творог, творожные сырки, йогурты с различными наполнителями, сливки и прочая молочная продукция. Несмотря на это, предприятие всё также ставит своей целью расширение ассортимента и выход на новые рынки.

В процессе производства молока и молочной продукции АО «Тольяттмолоко» старается использовать исключительно современные технологии и оборудование с целью повышения качества производимой продукции. Весь производимый объем продукции проходит строгий контроль качества, после чего расфасовывается в индивидуальную упаковку. Все товары сертифицированы и соответствуют требованиям международных стандартов. [17]

Юридический адрес АО «Тольяттмолоко»: 445043, Самарская область, город Тольятти, улица Коммунальная, дом 26.

Возглавляет организацию - Кузнецов Евгений Геннадьевич, внешний управляющий, назначенный в целях финансового оздоровления предприятия, восстановления платежеспособности в связи с процедурой банкротства и ликвидации организации.

Организационная структура АО «Тольяттимолоко» представлена в приложении А.

Рассмотрим организационную структуру АО «Тольяттимолоко», представленную в приложении А. Существующая структура является линейно-функциональной, основным преимуществом которой выступает возможность директора осуществлять контроль за процессами компании. Также можно сказать, что организационная структура, в целом, выстроена четко, определено, кто и какие функциональные обязанности должен выполнять.

Теперь перейдем к анализу основных технико-экономических показателей исследуемого предприятия. Для этого обратимся к таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Тольяттимолоко»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение					
				2017-2018 гг.		2018-2019 гг.		2017-2019 гг.	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
				Изм.		Изм.		Изм.	
(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)				
Выручка, тыс. руб.	1 097 308	1 254 286	1 289 438	156978	12,52	35152	2,8	192130	14,90
Себестоимость, тыс. руб.	1 049 885	1 217 912	1 260 228	168027	13,80	42316	3,5	210343	16,69
Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.	47 423	36 374	29 210	-11049	-30,38	-7164	-19,7	-18213	-62,35
Коммерческие расходы, тыс. руб.	24 380	19 646	19 637	-4734	-24,10	-9	0,0	-4743	-24,15
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	23 043	16 728	9 573	-6315	-37,75	-7155	-42,8	-13470	-140,71
Прочие доходы, тыс. руб.	22 432	4 844	31 991	-17588	-363,09	-27147	-560,4	9559	29,88

Продолжение таблицы 2

Прочие расходы, тыс. руб.	38 281	17 998	29 658	-20283	-112,70	11660	64,8	-8623	-29,07
Прибыль (убыток) до н/о, тыс. руб.	7 194	3 574	11 906	-3620	-101,29	8332	233,1	4712	39,58
Чистая прибыль, тыс. руб.	5 389	1 161	9 989	-4228	-364,17	8828	760,4	4600	46,05
Численность ППП, чел.	235	217	223	-18	-8,29	6	2,8	-12	-5,38
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	67 680	63 798	66 900	-3882	-6,08	3102	4,9	-780	-1,17
Рентабельность продаж, %	0,49	0,09	0,77	-0,4	-444,44	0,68	755,6	0,28	36,36

Анализируя представленные данные можно сделать следующие выводы по эффективности деятельности предприятия. За исследуемый период происходили различные изменения технико-экономических показателей и 2018 год стал наиболее провальным из трех анализируемых лет.

Так, за период с 2017 по 2019 гг. выручка предприятия изменилась на 192130 т. р. или на 15 % в сторону увеличения, что является положительным моментом в деятельности АО «Тольяттимолоко». Наглядно изменение показателя выручки можно продемонстрировать с помощью графика.

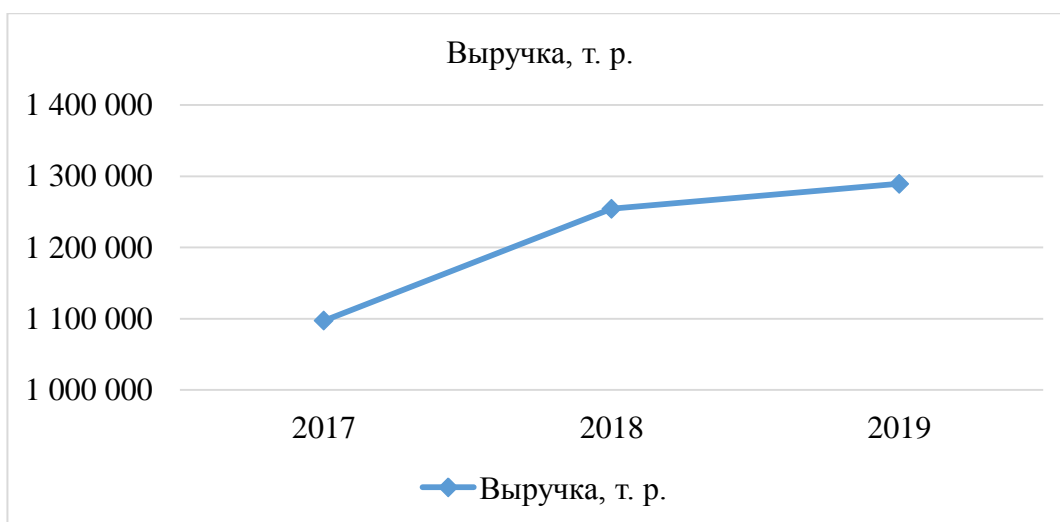


Рисунок 3 – Динамика изменения показателя выручки за 2017-2019 гг.

Вслед за выручкой предприятия растут и его затраты на производство продукции. Показатель себестоимости продукции за исследуемый период вырос на 210343 т.р. или 16,69 %. Наглядно изменение показателя себестоимости продукции можно продемонстрировать с помощью графика.



Рисунок 4 – Динамика изменения показателя себестоимости за 2017-2019 гг.

Чистая прибыль (убыток) предприятия за исследуемый период с 2017 по 2019 гг. значительно колебалась. Так, в 2018 году прибыль предприятия

упала на 4228 т.р., что негативно отразилось на деятельности предприятия в целом и сказалось ввиду обострившегося и нестабильного финансового состояния. Однако, в 2019 году предприятию удалось выйти на показатель в 9989 т.р., что значительно превышает показатели прошлых лет. Данный аспект является весьма положительным и свидетельствует о грамотно выбранной политике финансового оздоровления АО «Тольяттимолоко». Наглядно изменение трех основных показателей деятельности предприятия можно продемонстрировать с помощью графика.

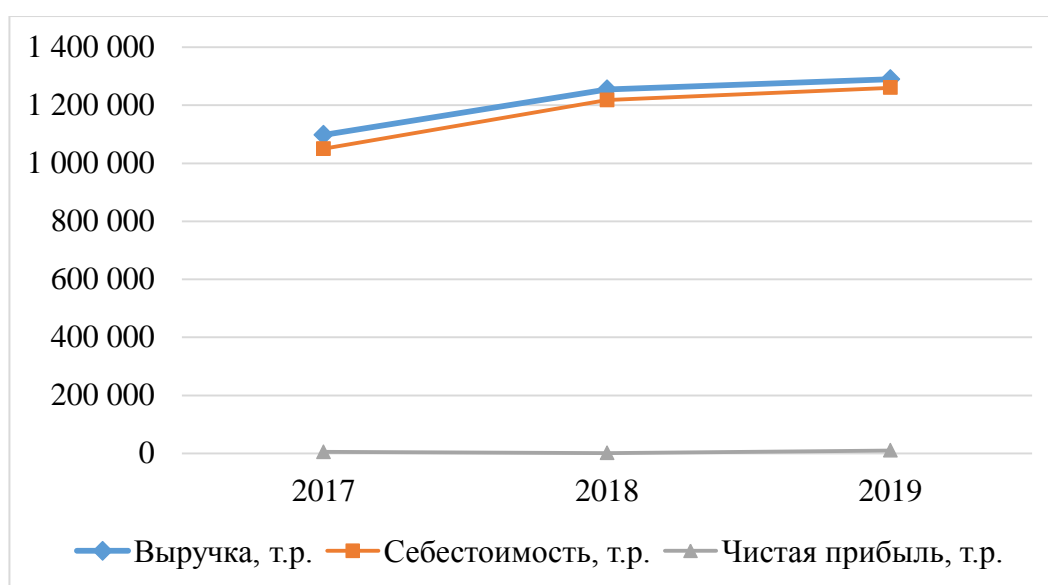


Рисунок 5 – Динамика изменения показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли

Таким образом, в ходе проведенной организационно-экономической характеристики деятельности АО «Тольяттимолоко» можно сказать, что предприятие, несмотря на случившийся кризис и возможную ликвидацию, старается вернуться к финансовому благосостоянию и повышению рентабельности. Однако, в своей деятельности, руководству организации стоит в дальнейшем не забывать о различных внешних угрозах, чтобы повысить свою конкурентоспособность и наращивать объемы производства.

2.2 Анализ каналов сбыта продукции АО «Тольяттимолоко»

Исходя из представленной организационной структуры предприятия АО «Тольяттимолоко» видно, что деятельностью по сбыту готовой продукции в исследуемой организации занимается отдел сбыта, который находится в непосредственном подчинении коммерческого директора. В функциональные обязанности специалистов отдела сбыта входит подписание и исполнение договоров поставок с уже существующими контрагентами, а также поиск новых клиентов и посредников с целью непрерывности сбытовой деятельности и увеличению объемов сбыта.

АО «Тольяттимолоко» в своей сбытовой деятельности использует следующие каналы сбыта, которые отражены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Используемые каналы сбыта АО «Тольяттимолоко»

Как видно из рисунка, сбытовая система предприятия представлена как собственными торговыми точками, так и использованием услуг различных посредников. Говоря о сбыте посредством фирменных магазинов можно отметить ряд преимуществ, среди которых основным стоит выделить прямой контакт с потребителем. Именно общаясь напрямую с конечными

потребителями представляется возможность более полно узнать об их меняющихся потребностях и запросах, получить обратную связь и выяснить причины в случаях возврата товаров.

К сожалению, АО «Тольяттимолоко» не нацелено на создание собственной торговой сети, что обусловлено большой затратностью данного мероприятия, и на сегодняшний день имеет лишь три фирменных магазина, расположенных в г. Тольятти (ул. Коммунальная, 26 и ул. Дзержинского, 38) и г. Ульяновске (ул. Минаева, 1).

Наибольший процент сбыта реализуемой продукции приходится на использование услуг различного рода посредников. Крупнейшими среди посредников предприятия являются большие торговые сети, продуктовые базы и дистрибьюторские компании, лидеры среди которых представлены на рисунке выше.[18]

Для эффективности сбытовой деятельности каждому предприятию необходимо выстроить грамотную транспортную логистику. АО «Тольяттимолоко» использует в своей сбытовой политике следующие условия для поставки молочной продукции, отраженные в таблице 3.

Таблица 3 – Условия поставки молочной продукции АО «Тольяттимолоко»

Наименование условия	Условие АО «Тольяттимолоко»
Минимальная партия поставки	от 100 т.р.
Срок производства и отгрузки	1-2 дня в летнее время 2-3 дня в зимнее время
Правила комплектации отгрузок	Наличие доверенности или печати
Оформляемые отгрузочные документы	Предоставление полного комплекта документов
Маршруты следования	Не более 200 км

Исходя из данных таблицы видно, что минимальная партия поставки должна быть оформлена на не менее, чем 100 т.р. и осуществлена в максимально сжатые сроки, что обусловлено видом продукции, а её отгрузка в более поздние сроки сразу отразится на её качестве, что в последствии

скажется на имидже не только посредника, но и завода-изготовителя. Кроме того, обязательным является предоставление транспорта для доставки продукции, если маршрут рассчитан на не более, чем 200 км.

Для оценки каналов сбыта предлагается провести анализ структуры сбыта по ключевым потребителям. Обратимся к таблице 4.

Таблица 4 – Структура сбыта готовой продукции АО «Тольяттимолоко»

Категория покупателей	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	т.р.	%	т.р.	%	т.р.	%
Гипермаркеты	521221,3	47,5	599548,708	47,8	595720,356	46,2
Супермаркеты	251283,532	22,9	282214,35	22,5	293991,864	22,8
Магазины (в т.ч. фирменные)	182153,128	16,6	208211,476	16,6	219204,46	17
Регионы	142650,04	13	164311,466	13,1	180521,32	14
Итого	1097308	100	1254286	100	1289438	100

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что наибольшую долю по сбыту готовой продукции занимают гипермаркеты. Далее по сбыту идут супермаркеты и магазины, включая собственные торговые точки АО «Тольяттимолоко».

Наименьший процент по поставкам готовой продукции занимают регионы, что обусловлено тем, что выпускаемая продукция является пищевой. АО «Тольяттимолоко» имеет узкую географию сбыта, которая ориентирована, по большей части, в Самарской области, а также организация не тратит значительных средств на рекламу и стимулирование продаж. Достаточно зайти на официальный сайт АО «Тольяттимолоко», который не отличается красивым интерфейсом, неудобен и говорит о нежелании предприятия развиваться и повышать свою эффективность.

Для того, чтобы определить насколько ритмично работает производство для того, чтобы выполнять поставки по выбранным потребительским сегментам, предлагается рассчитать коэффициент ритмичности (формула 1).

$$\text{Критм} = \frac{Q_{\text{ф в пред.пл}}}{Q_{\text{пл}}} \quad (1)$$

где $Q_{\text{ф в пред.пл}}$ – объем фактически выпущенной продукции в пределах плана;

$Q_{\text{пл}}$ – объем выпуска продукции по плану.

Для расчета данного показателя необходимо проанализировать плановые и фактические значения по объему производства по кварталам за 2019 год. Обратимся к таблице 5.

Таблица 5 – Поквартальные показатели объема выпущенной молочной продукции АО «Тольяттимолоко» за 2019 год

Кварталы 2019 г.	Объем продукции, тонн		
	План	Факт	Фактически в пределах плана
1	162,5	148,1	148,1
2	165	144,8	144,8
3	150,7	164,4	150,7
4	172	158,1	158,1
Итого	650,2	615,4	601,7

Тогда, коэффициент ритмичности производства составит:

$$\text{Критм} = \frac{601,7}{650,2} = 0,92$$

Рассчитанный коэффициент говорит о том, что только 92 % из планируемого объема производства на 2019 год было произведено и отпущено на склад в соответствии с графиком. Данное значение может говорить о срывах в поставках сырья для производства молочной продукции, когда предприятию просто не из чего производить готовую продукцию, а после осуществлять поставки по договорам. Если акцентировать внимание на повышении объемов производства исходя из коэффициента ритмичности, то объем выпущенной продукции может вырасти на 52,016 тонн в год.

$$V_{\text{ВП}} = \frac{650,2 \cdot (100\% - 92\%)}{100\%} = 52,016 \text{ тонн.}$$

Далее проведем анализ исполнения договорных обязательств по поставкам молочной продукции. Невыполнение обязательств по поставкам является негативным фактором в деятельности любого предприятия и влечет за собой снижение выручки, а также потерю репутации, что в конечном итоге может привести к потере рынка сбыта.

Таблица 6 – Исполнение договорных обязательств на поставки молочной продукции АО «Гольягтмолоко»

Год	Объем поставок по договорам, тыс. руб.	Объем неосуществленных поставок, тыс. руб.	% выполнения договорных обязательств
2017	1118302	20994	98
2018	1365611	111325	91,8
2019	1186283	103155	92

Представленные данные свидетельствуют о том, что предприятие не в полной мере исполняет свои договорные обязательства. Наиболее провальным за исследуемый период оказался 2018 г. с наибольшим объемом неосуществленных поставок. Снижение процента исполнения договорных обязательств может говорить о срывах в поставках сырья для производства молочной продукции, когда предприятию просто не из чего производить готовую продукцию, а после осуществлять поставки по договорам.

Кроме того, причиной этому может быть снижение ритмичности производства, то есть изготовление продукции и поставки на склад согласно графика, а также своевременная отгрузка посредникам для дальнейшего сбыта. Также одной из причин в срывах поставок может быть неэффективная работа отдела сбыта, которая выражается в отсутствии контроля за своевременностью поставок, в следствие чего предприятию могут быть начислены штрафы [8].

Невыполнение плана отрицательно влияет не только на деятельность всего предприятия-изготовителя в целом, но также негативно отражается в работе торговых и транспортных компаний, выбранных организацией в целях реализации своей продукции.

Таким образом, в ходе проведенного анализа было выявлено:

- предприятие АО «Тольяттимолоко» не смогло на 100 % выполнить свои договорные обязательства перед посредниками в следствии недостаточного объема производства, что, в свою очередь, связано с недопоставкой материальных ресурсов для нужд производства;
- узкая география сбыта готовой продукции, отсутствие мероприятий по расширению рынка.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления каналами сбыта продукции

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта

В ходе написания второй главы бакалаврской работы были выявлены и определены следующие проблемы:

- невыполнение АО «Тольяттимолоко» своих обязательств по договорам поставки на 100 % перед посредниками в следствии недостаточного объема производства, что, в свою очередь, связано с недопоставкой материальных ресурсов для нужд производства;
- узкая география сбыта готовой продукции, отсутствие мероприятий по расширению рынка и стимулированию сбыта.

Для решения указанных проблем предлагаются следующие мероприятия, отраженные в таблице 7.

Таблица 7 – Мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта продукции

Проблема	Мероприятие
Неисполнение договорных обязательств перед посредниками	Внедрение автоматизированной системы А2Б
Узкая география сбыта, отсутствие мероприятий по расширению рынка	Стимулирование сбыта посредством участия в международных и национальных отраслевых выставках

В целях совершенствования планирования, организации и контроля сбыта предлагается внедрение автоматизированной системы А2Б. Ключевыми возможностями и преимуществами системы А2Б являются:

- наличие корпоративного портала, где каждый сотрудник будет иметь доступ к актуальной на сегодняшний день информации, общаться в

рабочих чатах, а также актуализировать данные в своей сфере ответственности;

- возможность контроля поручений;

- CRM, содержащая базу посредников и клиентов, историю взаимоотношений с ними, продажи и оформленные договора;

- управление проектами и контроль исполнения бюджета проектов;

- современный электронный документооборот;

- наличие четкого пула задач со сроками, ответственными и историей исполнения;

- единая база данных контрагентов, формирование отчетов по продажам и выставление напоминаний по сделкам;

- мониторинг и контроль текущей ситуации по реализуемым проектам и сделкам, уведомления по срокам исполнения проектов;

- модуль «Идеи» - виртуальная рабочая группа для предложения и формирования рациональных решений повышения эффективности деятельности;

- выход в систему из любой точки мира, а не только с локальной сети предприятия;

- работа на любом удобном для пользователя устройстве;

- и, на наш взгляд, самое важное – минимальная стоимость подключения и обслуживания по сравнению с аналогами. Облачная версия от 330 р./мес. с возможностью снижения ежемесячного платежа в зависимости от срока использования системы и от 150 р./мес. «Свой тариф» с выбором только нужных модулей для работы. При подключении на сервере предприятия стоимость составляет от 29 т.р. при покупке 10 лицензий на неограниченное время и «Свой тариф» от 15 т.р. с выбором необходимых модулей. Само подключение системы специалистами бесплатное.

Концепция А2Б – достижение цели от стратегического до исполнительного уровня организации. А2Б-система – интеграция лучших мировых практик для бизнеса в части решения задач повышения продаж,

исполнения и контроля задач. А2Б не просто автоматизирует бизнес-процессы в производстве. А2Б предлагает использовать готовые и проверенные решения на практике.

Система А2Б состоит из следующих основных блоков (модулей) для работы:

- главная страница (корпоративный портал предприятия);
- непосредственно сама CRM-система, отвечающая за взаимоотношения с клиентами;
- проекты;
- поручения;
- система электронного документооборота (СЭД);
- цели и планы (стратегические цели и оперативные задачи на пути к ним);
- идеи;
- календарь и расписание;
- документы (хранилище актуальных данных и отчетов);
- персонал (телефонный справочник и организационная структура управления).

В зависимости от специфики деятельности предприятия компания, желающая установить и применять данную систему вправе убрать ненужные ей модули для работы, а также добавить дополнительные. Разработчики системы могут проработать персональное решение для каждой конкретной организации. Кроме того, несомненным плюсом является бесплатное тестирование системы сроком на 30 дней.

Предположим, что АО «Гольяттимолоко» будет внедрять систему на свой сервер с покупкой 10 лицензий, а также будет использовать облачную версию сроком на 12 месяцев для 5 пользователей. Затраты на внедрение данного мероприятия составят сумму, отраженную в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на внедрение системы А2Б

Затраты	Сумма, т.р.
Единовременные затраты на внедрение системы А2Б	29
Ежегодные затраты на техническое обслуживание	13,8
Итого	42,8

Вторым мероприятием предлагается стимулирование сбыта посредством участия в международных отраслевых выставках, ярмарках. Посещая подобные мероприятия АО «Гольяттимолоко» будет способно расширить свою географию сбыта, тем самым повышая эффективность сбытовой деятельности предприятия в целом.

Отраслевые выставки и ярмарки, в том числе международные, проходят ежегодно и подобного рода мероприятий в сфере молочной промышленности огромное множество. Проанализировав определенное количество мероприятий, планируемых в 2021 году, мы отобрали, на наш взгляд, наиболее перспективные для участия АО «Гольяттимолоко» в них:

- WorldFood Moscow 2021 - международная выставка продуктов питания. Данное мероприятие планируется к проведению 21-24 сентября в г. Москва. Крупнейшая в России осенняя выставка продуктов питания мирового класса WorldFood Moscow – главное место встречи лидеров food-индустрии в преддверии нового финансового года. На выставке традиционно представлена продукция от производителей и поставщиков в 15 продуктовых категориях;
- Продукты России — Выбираем Российское. Выбираем лучшее. Октябрь 2021 - выставка-ярмарка продуктов питания, напитков, пищевых добавок. Место проведения: г. Волгоград. Даты проведения: 13 – 17 октября 2021 г. В рамках выставки-ярмарки пройдут круглые столы, презентации-дегустации, работа «территории деловых контактов», а также конкурс на медаль по номинациям;

- Ярмарка натуральных продуктов - выставка-продажа продуктов питания и напитков. Место проведения: г. Казань. Даты проведения: 15 – 19 сентября 2021 г. Как заявляют организаторы, ярмарка натуральных продуктов – это великолепная площадка, которая предоставляет возможность повысить узнаваемость своего бренда и увеличить продажи. Выставка позволяет решить сразу несколько значимых задач: вывести товары на новый рынок, получить выгодные деловые предложения, наладить новые каналы сбыта, реализовать продукцию со стенда и осуществить прямые продажи целевому потребителю, исследовать рынок и оценить конкурентов.

Для того, чтобы предприятию принять участие в любой из выставок необходимо пройти определенную процедуру:

- зарегистрироваться как участник выставки на официальном сайте мероприятия, при необходимости предоставить подтверждающие документы;
- определить наиболее оптимальный участок для своей экспозиции, что при грамотном и правильном выборе привлечет больше потенциальных контрагентов;
- разработать программу подготовки к мероприятию, закупить или арендовать там на площадке весь необходимый инвентарь, и, пожалуй, самое важное запланировать и правильно рассчитать бюджет данного проекта. В расчет бюджета входят все затраты на посещение и участие в выставке: арендная плата за пользование площадкой, аренда реквизита и инвентаря, экспозиционных конструкций, транспортные расходы, оплата труда и проживание на время проведения выставки в городе проведения.

При разработке своей экспозиции предприятию стоит акцентировать внимание на внешнем виде занимаемого на выставке участка. Важно не только выбрать удачное место, но также заинтересовать участников выставки подойти к экспозиции и узнать о производимой продукции предприятием.

Выставочный стенд должен быть ярким и нестандартным, выделяющимся в общей массе. Для создания такого специфичного стенда не лишним будет воспользоваться услугами хорошего дизайнера, который также бы смог предусмотреть и продумать функциональность объекта. Стенд не должен быть большим, занимающим много места и громоздким, а, наоборот, легким, быстро собираемым и наполненным печатными буклетами с информацией о предприятии и производимой продукции.

Таким образом, в рамках подраздела третьей главы бакалаврской работы нами предложены мероприятия по совершенствованию управления каналами сбыта продукции исследуемого предприятия. Далее предлагается перейти к расчету прогнозной экономической эффективности применения вышеперечисленных мероприятий.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Для расчета экономической эффективности по каждому мероприятию необходимо располагать данными по их затратам на реализацию. Рассмотрим планируемый экономический эффект от внедрения автоматизированной системы А2Б. Главным преимуществом внедрения любой автоматизированной системы является снижение трудоемкости выполнения работ.

Для того, чтобы понять, как снизится трудоемкость работ, связанных с управлением каналами сбыта был применен метод экспертных оценок, а именно проведен опрос сотрудников АО «Тольяттимолоко», результаты которого представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты опроса сотрудников АО «Гольяттмолоко» о предполагаемом снижении трудоемкости работ после внедрения автоматизированной системы А2Б

Эксперты	Процент снижения трудоемкости работ, %				
	5	10	15	20	25
Коммерческие директор			+		
Начальник отдела сбыта				+	
Специалист отдела сбыта			+		
Специалист отдела сбыта					+
Главный бухгалтер		+			

Для определения общего прогнозного значения снижения трудоемкости работ исходя из мнения экспертов воспользуемся формулой 2.

$$\alpha = \frac{3 \times \max + 2 \times \min}{n}$$

(2)

где \max , \min – максимальное и минимальное значение мнения экспертов в процентах;

n – общее количество экспертов.

Таким образом, подставляя значения в формулу получаем

$$\alpha = \frac{3 \times 25 + 2 \times 10}{5} = 19$$

Исходя из проведенных расчетов общее прогнозное снижение трудоемкости работ составит 19 %. Для проведения расчета показателей экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы А2Б обратимся к таблице 10.

Таблица 10 – Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы А2Б на АО «Тольяттмолоко»

Показатель	Усл. обозн.	Значение
Численность ППП, чел.	Чисх	223
Среднегодовая заработная плата одного работника, т.р.	Зср	300
Среднегодовая выработка одного работника в отчетном периоде, т.р.	Вг1	5782,2
Численность работников, для которых внедряется мероприятие, чел.	Чмер	5
Обязательные страховые взносы, %	ОСВ	30,2
Выручка отчетного периода, т.р.	Выр1	1289438
Сумма затрат на внедрение, тр.	Зтек	42,8
Условно-постоянные расходы, т.р.	Упост	378068,4
Снижение трудоемкости работ по управлению каналами сбыта, %	α	19

Используя исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы А2Б на АО «Тольяттмолоко» получим следующую таблицу 11, отражающую основные показатели эффективности.

Таблица 11 – Расчет показателей экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы А2Б

Показатель	Метод расчета	Расчет
Прирост производительности труда специалистов отдела сбыта после внедрения А2Б, %	$\Delta ПТЗ = 100 \times \frac{\alpha}{100 - \alpha}$	$\Delta ПТЗ = 100 \times \frac{19}{100 - 19} = 23,4$
Прирост и производительность труда 1 работающего, %	$\Delta ПТ = \frac{\Delta ПТЗ \times Чмер}{Чисх}$	$\Delta ПТ = \frac{23,4 \times 5}{223} = 0,52$
Относительное высвобождение численности работающих, чел.	$Эч = \frac{Чисх \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}$	$Эч = \frac{223 \times 0,52}{100 + 0,52} = 1,15$
Выручка после внедрения мероприятия, т.р.	$В2 = В1 \times \frac{100 + \Delta ПТ}{100}$	$В2 = 1289438 \times \frac{100 + 0,52}{100} = 1296143,07$
Экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$Эзп = Эч \times Зср$	$Эзп = 1,15 \times 300 = 345$

Продолжение таблицы 11

Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, т.р.	$\text{Эосв} = \text{Эзп} \times \frac{\text{ОСВ}}{100}$	$\text{Эосв} = 345 \times \frac{30,2}{100} = 104,19$
Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам, т.р.	$\text{Эуп} = \left(\frac{\text{Упост}}{\text{В1}} - \frac{\text{Упост}}{\text{В2}} \right) \times \text{В2}$	$\text{Эуп} = \left(\frac{378068,4}{1289438} - \frac{378068,4}{1296143,07} \right) \times 1296143,07 = 2592,28$
Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия, т.р.	$\text{Эуг} = \text{Эз} + \text{Эосв} + \text{Эуп} - \text{Зтек}$	$\text{Эуг} = 345 + 104,19 + 2592,28 - 42,8 = 2998,67$
Годовой экономический эффект, т.р.	$\text{Эг} = \text{Эуг}$	$\text{Эг} = 2998,67$

Таким образом, анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о целесообразности внедрения на предприятии автоматизированной системы А2Б. Это обусловлено приростом производительности труда сотрудников, непосредственно занятых сбытовой деятельностью на 23,4 %, условно-годовой экономией за счет внедрения мероприятия и годовым экономическим эффектом в 2998,67 т.р. Следовательно, применение предлагаемого мероприятия экономически выгодно и целесообразно.

Далее предлагается рассмотреть планируемый экономический эффект от реализации второго мероприятия – участия в международных и национальных отраслевых выставках, ярмарках. Наиболее перспективным, на наш взгляд, будет участие предприятия в мероприятии Ярмарка натуральных продуктов. Это обусловлено близостью проведения мероприятия (г. Казань), а также спецификой деятельности предприятия – пищевая продукция с ограниченным сроком годности. Несомненно, участниками выставки будут организации республики Татарстан, а, поскольку она является соседней по отношению к Самарской области, то у предприятия АО «Тольяттмолоко» есть реальный, а не потенциальный, шанс расширить свою географию сбыта, заинтересовав потенциальных клиентов.

Для расчета экономической эффективности от участия в ярмарке необходимо рассчитать затраты, требуемые для реализации данного мероприятия. Обратимся к таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на участие в Ярмарке натуральных продуктов

Наименование расхода	Сумма, тыс. руб.
Аренда площади на выставке	200
Билеты на мероприятие	5
Работы по застройке выставочного стенда, включая оборудование, мебель	150
Рекламно-информационные материалы	20
Канцелярские принадлежности	5
Расходы, связанные с персоналом (питание, проживание, транспорт и др.)	100
Транспортные расходы по доставке конструкций и материалов	10
Непредвиденные расходы	50
Итого	530

Таким образом, затраты на участие в выставке составят 530 т.р. Ключевым результатом посещения выставки является новый поток клиентов и заключение с ними договором на поставку. Как было отмечено ранее во второй главе бакалаврской работы, минимальный объем заказа продукции предприятия начинается от 100 т.р., а, следовательно, АО «Тольяттмолоко» стоит заключить не менее 6 договоров на поставку для окупаемости вложенных затрат. Предположим, что АО «Тольяттмолоко» удастся заключить 15 договоров на сумму по 100 т.р. каждый. Прогнозные значения показателей эффективности за счет внедрения мероприятия отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет прогнозных показателей деятельности предприятия

Показатель	2019	После мероприятия	Отклонение
Выручка, тыс. руб.	1 289 438	1 290 938	1500
Себестоимость, тыс. руб.	1 260 228	1 260 228	-
Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.	29 210	30 710	1500
Коммерческие расходы, тыс. руб.	19 637	20 167	530

Продолжение таблицы 13

Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	9 573	10 543	970
Прочие доходы, тыс. руб.	31 991	31 991	-
Прочие расходы, тыс. руб.	29 658	29 658	-
Прибыль (убыток) до н/о, тыс. руб.	11 906	12 876	970
Чистая прибыль, тыс. руб.	9 989	10 790	801
Рентабельность продаж, %	0,77	0,83	0,06

Таким образом, в результате участие в выставке предприятию удастся увеличить свою выручку на 801 т. р., а также увеличить рентабельность продаж на 0,06 % при условии заключения не менее 15 договоров на сумму 100 т. р. каждый. Следовательно, считаем мероприятие эффективным, поскольку у предприятия есть реальный шанс расширить свою географию сбыта, наладить отношения с новыми потенциальными клиентами, заключать договора, тем самым повышая свою продажи.

Заключение

В первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты совершенствования управления каналами сбыта продукции предприятия. Была определена сущность сбыта и виды сбытовых каналов, а также рассмотрены основные пути совершенствования управления каналами сбыта продукции.

Второй раздел бакалаврской работы посвящен анализу управления каналами сбыта продукции на примере выбранного предприятия, а именно предприятия молочной промышленности АО «Тольяттимолоко». В рамках проведенного анализа основных технико-экономических показателей было выявлено, что, несмотря на случившийся кризис и возможную ликвидацию, АО «Тольяттимолоко» старается вернуться к финансовому благосостоянию и повышению рентабельности. Однако, в своей деятельности, руководству организации стоит в дальнейшем не забывать о различных внешних угрозах, чтобы повысить свою конкурентоспособность и наращивать объемы производства.

Анализ эффективности управления каналами сбыта показал, что у предприятия существуют некоторые проблемы:

- АО «Тольяттимолоко» не в полном объеме выполняет свои обязательства по договорам поставки перед посредниками в следствии недостаточного объема производства, что, в свою очередь, связано с недопоставкой материальных ресурсов для нужд производства;
- узкая география сбыта готовой продукции, отсутствие мероприятий по расширению рынка и стимулированию сбыта.

Для решения выявленных проблем предлагается внедрение автоматизированной системы А2Б, а также стимулирование сбыта посредством участия в международных и национальных отраслевых выставках.

Расчет экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы А2Б обосновывает целесообразность и выгоду её применения. Это обусловлено приростом производительности труда сотрудников, непосредственно занятых сбытовой деятельностью на 23,4 %, условно-годовой экономией за счет внедрения мероприятия и годовым экономическим эффектом в 2998,67 т.р.

В качестве второго мероприятия было предложено участие в Ярмарке натуральных продуктов. Это обусловлено близостью проведения мероприятия (г. Казань), а также спецификой деятельности предприятия – пищевая продукция с ограниченным сроком годности. Несомненно, участниками выставки будут организации республики Татарстан, а, поскольку она является соседней по отношению к Самарской области, то у предприятия АО «Тольяттмолоко» есть реальный, а не потенциальный, шанс расширить свою географию сбыта, заинтересовав потенциальных клиентов.

Расчет экономической эффективности показал, что предприятию удастся увеличить свою выручку на 801 т. р., а также увеличить рентабельность продаж на 0,06 % при условии заключения не менее 15 договоров на сумму 100 т. р. каждый. Следовательно, считаем мероприятие эффективным.

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о достижении поставленной цели и решении задач бакалаврской работы.

Список используемой литературы

1. Арзуманова, Т. И. Экономика организации: учебник для бакалавров / Т. И. Арзуманова, М. Ш. Мачабели. — Москва: Дашков и К, 2018. — 237 с. — ISBN 978-5-394-02049-0.
2. Воронин, А. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4.
3. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами: учебное пособие для вузов / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 621 с. — ISBN 5-238-00465-6.
4. Дунченко, Н. И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности: учебное пособие / Н. И. Дунченко, М. Д. Магомедов, А. В. Рыбин. — 4-е изд. — Москва: Дашков и К, 2017. — 212 с. — ISBN 978-5-394-01921-0.
5. Захарова, Ю. А. Методы стимулирования сбыта: учебное пособие / Ю. А. Захарова; под редакцией Е. Н. Киселевой. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 119 с. — ISBN 978-5-394-04000-9.
6. Кондрашов, В. М. Управление продажами: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг» (080111), «Коммерция (торговое дело)» (080301) / В. М. Кондрашов; под редакцией В. Я. Горфинкеля. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — ISBN 978-5-238-01259-9.
7. Леонов, С. А. Организация производства. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия: учебное пособие / С. А. Леонов, Ю. А. Попов. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. — 91 с. — ISBN 978-5-7937-1808-0.

8. Магомедов, М. Д. Экономика пищевой промышленности: учебник / М. Д. Магомедов, А. В. Заздравных, Г. А. Афанасьева. — Москва: Дашков и К, 2016. — 230 с. — ISBN 978-5-394-02076-
9. Маслевич, Т. П. Экономика организации: учебник для бакалавров / Т. П. Маслевич; под редакцией Е. Н. Косаревой. — Москва: Дашков и К, 2019. — 330 с. — ISBN 978-5-394-03037-6.
10. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешного сбыта: практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 114 с. — ISBN 978-5-4486-0466-9.
11. Пичурин, И. И. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг» / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-02090-7.
12. Смирнова, И. Ю. Управление продажами: методическое пособие (курс лекций) / И. Ю. Смирнова. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. — 186 с. — ISBN 2227-8397.
13. Управление маркетингом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / Н. Д. Эриашвили, А. В. Коротков, И. М. Синяева [и др.]; под редакцией А. В. Коротков, И. М. Синяева. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 463 с. — ISBN 5-238-00883-X.
14. Федорова, Л. А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности: учебное пособие / Л. А. Федорова, О. С. Данилова. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-7937-1578-2.
15. Шайбакова, А. В. Экономика организации: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / А.

В. Шайбакова. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 220 с. — ISBN 978-5-93926-322-1.

16. Altschuler M. Best 150+ Sales Tools: The Complete List (2020 Update) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.saleshacker.com/sales-tools/> (дата обращения: 11.05.2021).

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

18. Frost A. The 9 Best Sales Tools for Small Businesses [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/small-business-sales-tools> (дата обращения: 11.05.2021).

19. Products sales channels: analysis, development, marketing, types of channels [Электронный ресурс]. URL: <https://vd.cards/ru/node/138> (дата обращения: 11.05.2021).

20. What is Sales Channel? Functions of Sales Channel [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketing91.com/what-is-sales-channel/> (дата обращения: 11.05.2021).

Приложение А

Организационная структура предприятия АО «Тольяттимолоко»

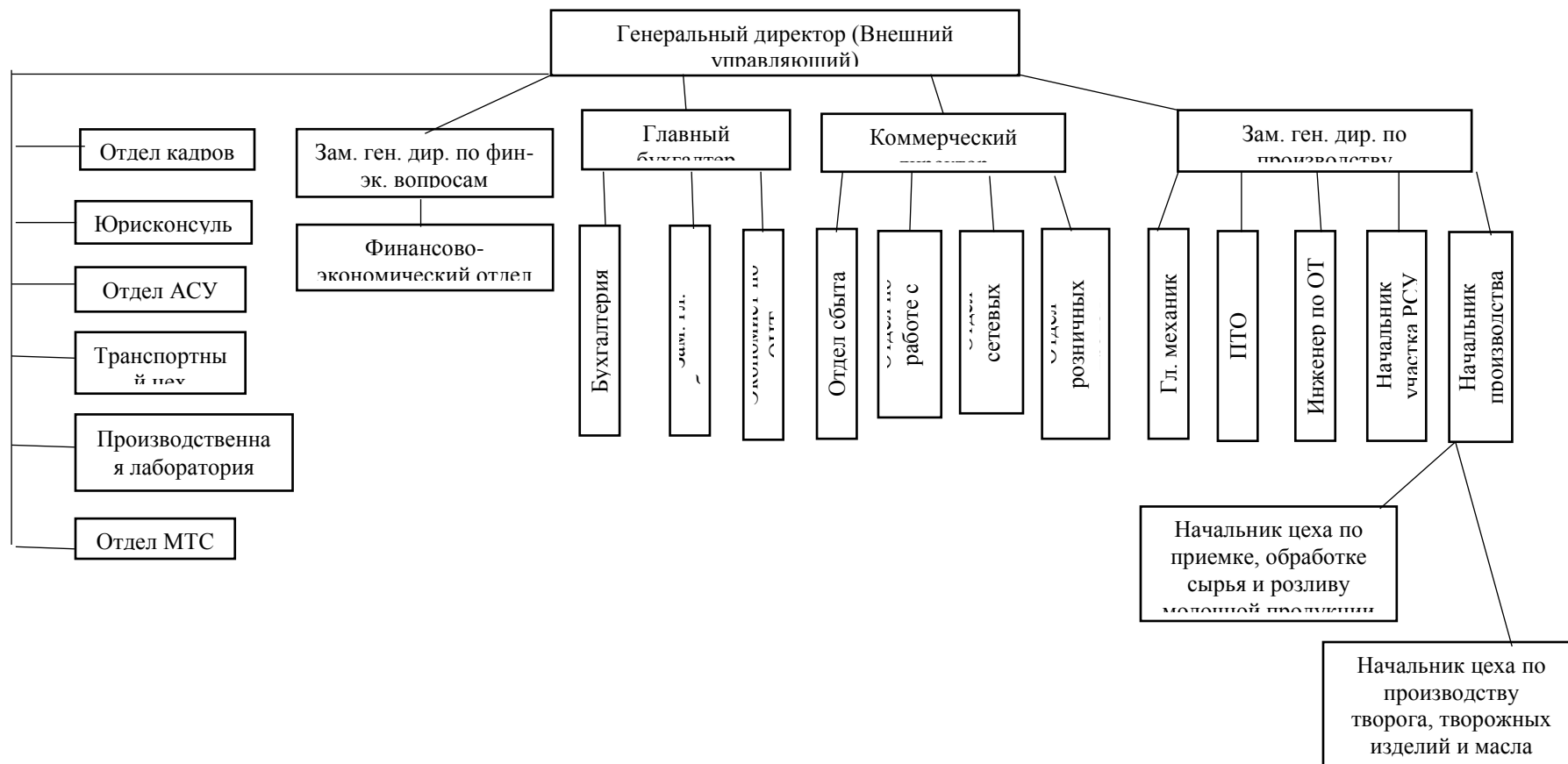


Рисунок А.1 - Организационная структура предприятия АО «Тольяттимолоко»