

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)

---

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 Оптимизация сбытовой деятельности на основе логистики

Студент

С.А. Андронов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Н.В. Зубкова

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.А. Андронов.

Тема работы: «Оптимизация сбытовой деятельности предприятий на основе логистики».

Руководитель: канд. экон. наук, Н.В. Зубкова.

Цель данной работы состоит в оптимизации сбытовой деятельности предприятий на основе логистики.

Объектом исследования в данной работе является предприятие ООО «МАКС».

Предмет исследования – сбытовая деятельность предприятия.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе проведен анализ сбытовой деятельности ООО «МАКС». Выделены ее положительные и отрицательные стороны. Проблемами сбытовой деятельности предприятия являются: снижение выручки; снижение прибыли и рентабельности продаж; снижение сбыта товарной продукции по всему ассортименту; за весь анализируемый период наблюдается нарушение стабильности сбыта по некоторым товарным группам, что приводит к затовариванию склада готовой продукции; увеличение дебиторской задолженности. Для решения выявленных проблем руководству предприятия рекомендуется: введение для сотрудников отдела продаж системы КРІ; мероприятия по сокращению дебиторской задолженности. За счет реализации мероприятия по внесению в договор на оказание услуг штрафных санкций за просрочку платежей размер дополнительной прибыли составит 5,93 млн. р. За счет реализации мероприятия по страхованию дебиторской задолженности размер прибыли составит 1,96 млн. р.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников из 30 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 21, рисунков – 6.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятий на основе логистики.....	6
1.1 Понятие сбытовой деятельности предприятий и логистический подход в ее управлении .....	6
1.2 Показатели эффективности сбытовой деятельности предприятий на основе логистики.....	10
2 Анализ эффективности сбытовой деятельности ООО «МАКС» .....	15
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	15
2.2 Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия.....	21
3 Разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности ООО «МАКС» на основе логистики.....	39
3.1 Мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности предприятия на основе логистики.....	39
3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий.....	43
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	49
Приложение А Организационная структура управления отдела сбыта ООО «МАКС» .....	53
Приложение Б Оценка действующей ассортиментной политики в ООО «МАКС» .....	54
Приложение В Оценка системы ценообразования в ООО «МАКС» .....	55
Приложение Г Оценка эффективности организации сбыта ООО «МАКС» за 2020 г. ....	56
Приложение Д SWOT-анализ деятельности ООО «МАКС».....	57

## Введение

В условиях усиления конкурентной среды, на фоне продолжения кризиса в России и снижения покупательской способности предприятию требуется эффективно вести сбытовую деятельность. Все реализуемые товары должны быть оптимальным образом проданы: то есть, с учетом всех предпочтений и пожеланий покупателей, и с получением наибольшей выгоды. Поэтому главная задача любого предприятия – идеальным образом совместить желания клиентов и собственные цели. В этом случае у предприятия будет возможность доказать покупателю неоспоримые преимущества своего товара.

«В настоящее время в логистической системе повышается значимость и роль оценки логистических операций, которые должны осуществляться с высокой степенью эффективности, что обеспечит тем самым непрерывный рост уровня качественной оценки функционирования логистической системы» [16]. Именно по этой причине большое значение имеют анализ и оценка эффективности функционирования логистической системы. Одной из важных составляющих логистических систем является сбытовая деятельность предприятия.

Эффективная сбытовая деятельность предприятия обеспечивает приток финансовых средств и величина данного притока, именуемого выручкой, показывает, насколько результативно работает предприятие.

Количественные показатели сбыта, включая выручку, прибыль, рентабельность, являются ключевыми контрольными параметрами при проведении внутрифирменного системного и ситуационного анализа положения предприятия.

Выбранная тема актуальна, поскольку от эффективности продаж в логистической системе зависит увеличение ряда экономических показателей, в частности оборота торговли, прибыли, рентабельности, рыночной доли и конкурентоспособности.

Цель данной работы состоит в оптимизации сбытовой деятельности предприятий на основе логистики.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятий на основе логистики;
- проанализировать эффективность сбытовой деятельности ООО «МАКС»;
- разработать мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности ООО «МАКС» на основе логистики.

Объектом исследования в данной работе является предприятие ООО «МАКС».

Предмет исследования – сбытовая деятельность предприятия.

Теоретической и методической основой данного исследования послужили работы таких авторов, как Г.В. Маклакова, Л.Т. Снитко, О.В. Пигунова, Э.В. Минько, Р.И. Бунеева, И.М. Синяевой, Г.Г. Левкина и других.

Нормативные и законодательные акты: Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Конституция РФ, Закон о защите прав потребителя.

Информационной базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, а также материалы предприятия ООО «МАКС».

Методы анализа: сравнительный, статистико-экономический, вертикальный, горизонтальный, факторный.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

# **1 Теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятий на основе логистики**

## **1.1 Понятие сбытовой деятельности предприятий и логистический подход в ее управлении**

В настоящее время сбытовая деятельность является одной из самых значимых сфер функционирования предприятия. Проанализировав специальную литературу, можно сказать о том, что понятие «сбыт» трактуется различными учеными по-разному, А.А. Башкиров характеризует «сбыт как неотъемлемый элемент процесса маркетинга, так он как является завершающей, наиболее ответственной стадией обеспечения потребителя необходимым для него товаром» [2, с. 1136]. Сбыт направлен на формирование и поддержание эффективной системы перемещения продукта от производителя до конечного потребителя с минимальными затратами. По мнению Р.Р. Гайсина, «сбыт определяется как сфера деятельности предприятия производителя (либо фирмы, оказывающей услуги), имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках» [6, с. 105].

М.В. Макаров в своей работе отмечает, что «сбыт представляет собой систему отношений в сфере товарно-денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующими свои коммерческие потребности» [23, с. 277].

«Понятие «сбыт» в литературе упоминается в двух аспектах: в широком смысле – как целостный процесс доведения товара от производителя до конечного потребителя, а в узком – как непосредственно продажа» [22]. «Многообразие связи и отношения между участниками рынка – продавцами и покупателями – можно рассматривать как единую цепочку различных каналов распределения, т.е. путей, по которым поток товаров и услуг идет в направлении от производителей к потребителям» [21].

«Организация работ в области сбыта товара устанавливает пути движения товара от производителя к покупателю. Различают прямой путь

сбыта (прямая торговля) и путь сбыта через посредника. Многие предприятия организуют личные каналы распределения, изготовители продают свои товар через посредников. Каналы распределения товара – это совокупность физических и юридических лиц, которые принимают на себя права собственности на товары либо услуги над пути их следования от изготовителя к покупателю» [19, с. 6].

Итак, «сбыт является завершающей стадией обеспечения покупателя продукцией. Он направлен на формирование механизма перемещения продукта от изготовителя до покупателя» [5].

Сбытовая деятельность – это комплекс мероприятий, ориентирующих производство (торговлю) на удовлетворение потребностей и запросов потребителей и получение на этой основе прибыли [17].

Целью сбытовой деятельности является предложение потребителям товаров, удовлетворяющих их потребности, формирование и поддержание ассортимента, отвечающего желаниям потребителя и учитывающего цели продавца, а также достижение конкурентных преимуществ на рынке [26, с. 30].

Чтобы сбытовая деятельность предприятия была эффективна, ее нужно ориентировать на определенные задачи.

На рисунке 1 рассмотрены основные задачи сбытовой деятельности.

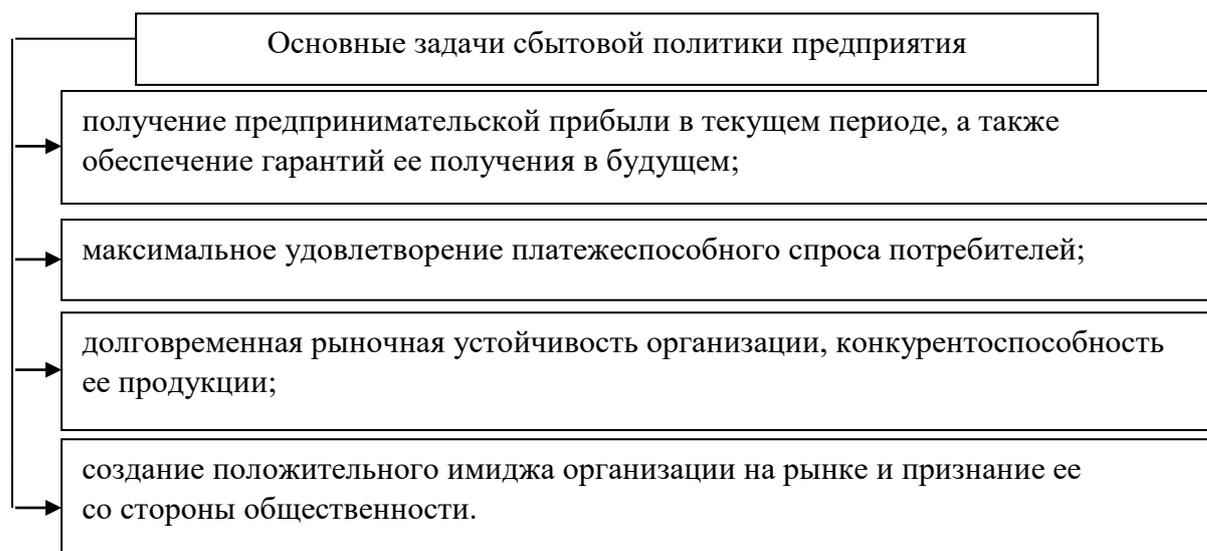


Рисунок 1 – Задачи сбытовой деятельности предприятия

Сбытовая деятельность состоит из следующих элементов (составляющих): товары (ассортимент); сервис; жизненный цикл товара; товарный знак; маркировка; упаковка, как представлено на рисунке 2.

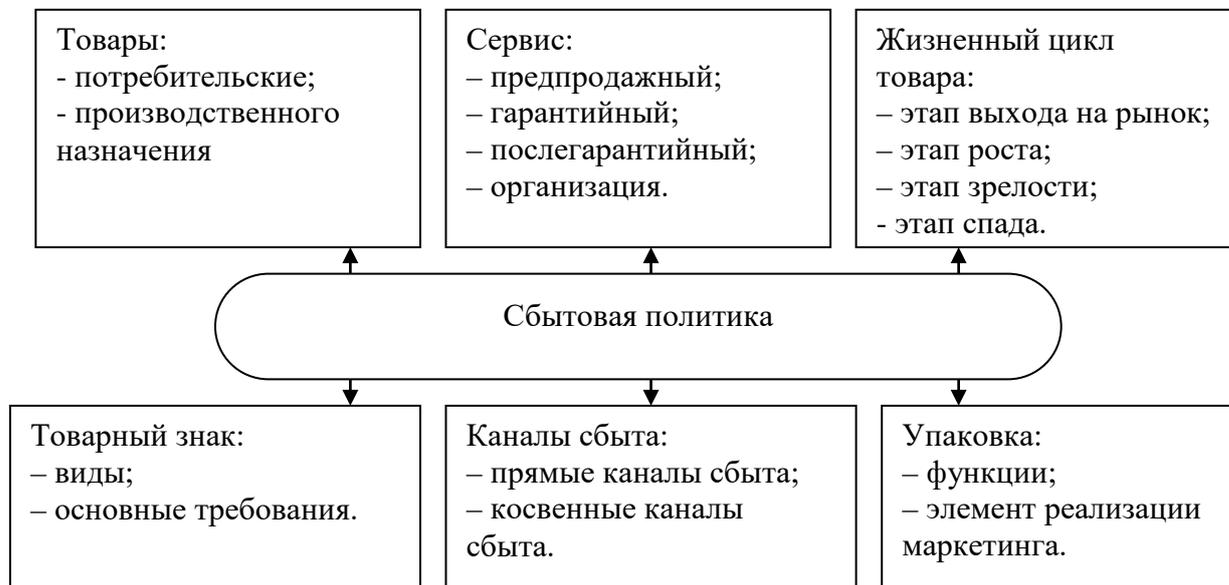


Рисунок 2 – Основные элементы сбытовой деятельности

«Планируя сбытовую деятельность, руководство предприятия должно выбрать стратегию сбыта, то есть, как именно должна быть организована система продвижения товара к потребителю: через собственную или дилерскую сеть; через какие типы торговых посредников следует осуществлять товародвижение» [8].

В современных условиях усиленного роста экономической конкуренции и непрерывного пополнения рынка товарами непрерывно повышается значимость логистической политики предприятия, роль его сбытовой деятельности [24]. Основные отношения предприятий в основном выстраиваются на взаимодействии производителей и потребителей, на контроле всех каналов, связывающих партнерские отношения.

Основными стратегическими направлениями, ориентированными на рынок предприятия, выступают [30, с. 12]:

- ориентированность на удовлетворение потребностей клиента;

- ориентированность на технологию и сервис для обеспечения конкурентного преимущества;
- ориентированность на создание эффективных каналов распределения продукции;
- ориентированность на сбытовых партнеров;
- ориентированность на долгосрочные конкурентные преимущества, что в свою очередь оказывает влияние на экономический результат предприятия [20].

Данные направления ориентированности говорят об успешной возможности структуры сбыта предприятия выполнять порученные ей стратегические задания по реализации товаров и услуг тогда, когда будет достигнуто соответствие покупательским запросам [16].

«Интерес предпринимателей к логистике, одному из направлений менеджмента, обуславливается возможностью повышения эффективности функционирования материалопроводящих товарообразующих систем благодаря ее использованию. Практика показывает, что компании, которые используют в своей деятельности логистику, добились успехов перед конкурентами и значительно увеличили прибыль за счет снижения затрат, которые связаны со снижением издержек в области перемещения материалопроводящих товарообразующих потоков. Использование логистики позволяет уменьшить период производственно-сбытового цикла. Возрастание эффективности функционирования организации, применяющей логистику, достигается за счет: резкого снижения себестоимости товара; сокращения производственно-сбытового цикла; повышения надежности и качества поставок» [28].

Таким образом, в сложившейся экономической ситуации сбытовая логистика при уровне своего развития выходит за пределы товарных потоков и в рамках оптимизаций бизнес-процессов должна решать вопросы системной организации потоковых процессов всей финансовой деятельности

предприятия, а также сопутствующих им информационных и финансовых потоков с целью минимизации общих затрат ресурсов.

## **1.2 Показатели эффективности сбытовой деятельности предприятий на основе логистики**

«В процессе организации сбытовой деятельности необходимо своевременно отслеживать изменения, происходящие в сфере сбытовой политики предприятия, и обеспечивать адекватную реакцию на неопределенность условий целевого рынка. Исследование должно проводиться с целью выявления проблем в использовании сбытового потенциала предприятия с учетом стадий жизненного цикла целевого рынка» [15]. Основные этапы представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Схема анализа эффективности сбытовой деятельности

«Непосредственно оценка сбытовой деятельности осуществляется в два этапа с использованием таких методов, как экспертная оценка и анкетирование.

Первый этап исследования состоит из экспертной оценки элементов комплексной системы сбытового потенциала. Комплексная система сбытового потенциала включает три системы: обеспечения, управления и поддержки сбытовой деятельности. Каждая из этих систем структурно интегрирует у себя три подсистемы, которые тоже в свою очередь делятся на параметры и индикаторы.

Вторым этапом исследования является расчет общей оценки уровня использования сбытового потенциала. Для расчетов используется матрица значимости элементов сбытового потенциала с учетом жизненного цикла рынка. Матрица дает возможность определить, насколько каждая из подсистем значима на каждом из этапов жизненного цикла» [18].

В рамках данной работы рассмотрены следующие показатели эффективности сбытовой деятельности на основе логистики [26, с. 74]:

- динамика и структура логистических затрат предприятия;
- «доля логистических затрат в себестоимости предприятия;
- рентабельность продаж;
- производительность труда;
- показатели оборачиваемости сырья, материалов и готовой продукции;
- полнота удовлетворения заказов;
- количество обработанных заказов за единицу времени;
- время подготовки и комплектации заказа;
- прочие отраслевые показатели, характерные для разных предприятий» [14].

«При изучении динамики логистических затрат предприятия анализируются расходы на логистическую деятельность за ряд лет. В результате чего, можно сделать вывод о росте или сокращении таких затрат.

Оценка структуры логистических затрат показывает, из каких структурных элементов состоят изучаемые расходы. Как правило, логистические затраты включают в себя: затраты на содержание сырья и материалов, товаров, затраты на содержание складского помещения, транспортные расходы, расходы на упаковку, затраты на управление логистической деятельностью и прочие расходы [11].

Доля логистических затрат в себестоимости показывает, какая часть себестоимости продукции приходится на логистические расходы» [6]. Данный показатель рассчитывается по формуле 1 [25, с. 30]:

$$\text{Доля Л.З.} = \frac{\text{Л.З.}}{\text{С}} \cdot 100\% \quad (1)$$

где Л.З. – логистические затраты;

С – себестоимость.

Для определения эффективности деятельности предприятия в целом, рассчитываю показатели рентабельности: рентабельность продаж (формула (2)) и рентабельность конечной деятельности (формула (3)) [26, с. 75].

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Ппр}}{\text{В}} * 100 \quad (2)$$

где Ппр – прибыль от продаж;

В – выручка предприятия.

$$R_{\text{кон}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} * 100 \quad (3)$$

где ЧП – чистая прибыль предприятия;

В – выручка.

Также эффективность работы персонала можно определить благодаря показателю производительность труда, которые считается по формуле (5) [26, с. 75].

$$\text{ПРтр} = \frac{\text{В}}{\text{Ч}} \quad (5)$$

где В – выручка предприятия;

Ч – численность персонала предприятия.

Для определения эффективности использования запасов предприятия, куда входит сырье, материалы и готовая продукция, рассчитывают показатель оборачиваемости запасов в днях по формуле (6) [26, с. 76].

$$\text{ОБз} = \frac{365}{\frac{В}{З}}, \quad (6)$$

где В – выручка предприятия,

З – запасы предприятия.

Также важно рассчитывать «показатель полноты удовлетворения заказов (формула (7)), который отражает долю невыполненных заказов.

$$\text{Пуз} = \text{Кнз} / \text{Кз} * 100\%, \quad (7)$$

где Кнз – количество невыполненных заказов за период;

Кз – общее количество заказов за период.

Источники информации для расчета: Кнз – количество счетов-фактур с актами о возврате за период; Кз – количество счетов-фактур за период» [26].

«На основании данного показателя может быть выявлено повышение требований потребителей к поставляемой продукции, снижение качества продукции и увеличение ошибок при комплектации заказов.

Показатель количества обработанных заказов в единицу времени характеризует производительность труда отдела сбыта и отражает количество заказов, обработанных за час рабочего времени (формула (8) [26, с. 77].

$$\text{Коз} = \text{Кз} / (\text{Крд} * \text{Трд}), \quad (8)$$

где Кз – общее количество заказов за период;

Крд – количество рабочих дней в периоде;

Трд – продолжительность рабочего дня [9].

Увеличение значения данного показателя свидетельствует о повышении производительности труда сотрудников отдела, в случае

выявления тенденции снижения показателя необходимо выявить приведшие к этому причины.

Показатель времени подготовки и комплектации заказа отражает суммарное время, затрачиваемое на прохождение всех участков в процессе предпродажной обработки овощей для определенного типа заказа (формула (9))» [26, с. 78].

$$t_i = \sum_{j=1}^m t_j \quad (9)$$

где  $t_j$  – время, затрачиваемое на выполнение  $j$ -го процесса для  $i$ -го заказа;

$m$  – количество процессов для  $i$ -го заказа.

Уменьшение данного показателя свидетельствует об ускорении обработки заказа [7].

Итак, в современных условиях обострена роль логистики. Со значительным повышением цен не осталось возможности содержать большие товарные запасы на складах. Также возникает систематическая необходимость экономической эффективности логистической системы в сбытовой деятельности предприятия. Для этого рассчитывается ряд показателей: динамика и структура логистических затрат предприятия; доля логистических затрат в себестоимости предприятия; рентабельность продаж; производительность труда; показатели оборачиваемости сырья, материалов и готовой продукции; полнота удовлетворения заказов; количество обработанных заказов за единицу времени; время подготовки и комплектации заказа; прочие отраслевые показатели, характерные для разных предприятий. Оценка данных показателей призвана выявить проблемные зоны в логистической системе предприятия и наметить пути их устранения.

## **2 Анализ эффективности сбытовой деятельности ООО «МАКС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «МАКС» – сервисно-сбытовая сеть, реализующая на российском рынке продукцию металлургических заводов Группы «Мечел». Компания была создана в 1999 году. В составе компании – 54 складские площадки.

Юридический адрес: Самарская область, г. Тольятти, б-р Королева, д. 15.

Основной вид деятельности (по ОКВЭД): 46.72 – Торговля оптовая металлами и металлическими рудами.

ООО «МАКС» реализует широкий ассортимент металлопродукции: арматуру (в том числе холоднодеформированную), проволоку Вр-1, рядовой лист, качественный прокат, фасонный прокат, нержавеющий сортовой и листовой прокат, сварные и профильные трубы, канаты, метизы, сварную сетку и многое другое.

Основные потребители продукции, реализуемой компанией, работают в трех сегментах: строительство, машиностроение и производство металлоконструкций.

ООО «МАКС» предлагает дополнительные услуги:

- доставку металлопродукции: собственным и привлеченным транспортом;
- резку металлопродукции: газобаллонную, электромеханическую: плоского, сортового, фасонного проката;
- размотку бунтов в размер правильно-отрезными станками;
- отгрузку по индивидуальному графику – предварительно подготовка продукции к приезду клиента;
- отгрузку контейнерами;
- отгрузку сборными вагонами с организацией разработки необходимых схем загрузки.

- розничную продажу с возможностью наличного расчета для мелкорозничного сегмента покупателей;
- работу/отгрузку с отсрочкой платежа.

Логистический центр ООО «МАКС», относится к классу А, который представляет собой сложное техническое сооружение, состоящее из множества различных подсистем и элементов определенной структуры, объединенных для выполнения конкретных функций преобразования материальных потоков. Таким образом, у предприятия создана логистическая сеть, которая позволяет любому клиенту получить товар в нужном объеме и в оптимальные сроки.

Организационная структура управления ООО «МАКС» представлена на рисунке 4. Организационная структура имеет линейно-функциональную структуру управления.

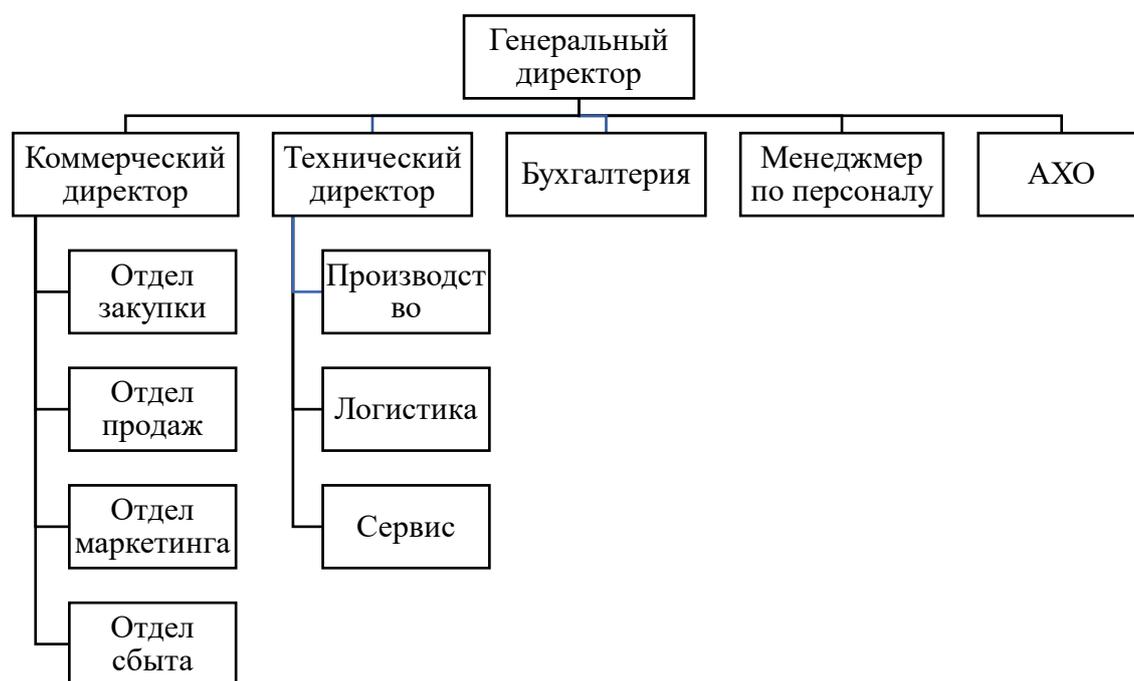


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «МАКС»

«Линейно-функциональные схемы просты и понятны. Они дают возможность осуществить эффективное производство, обеспечивают

управляемость организации до тех пор, пока не будет превышен масштаб управляемости, а рост не ограничит развитие эффективных горизонтальных связей. Это способствует отработке отношений «начальник-подчиненный» и дальнейшему выведению организации на уровень органического типа.

Традиционные схемы основываются на механистическом подходе, они эффективны при несложном и стабильном внешнем окружении.

Линейно-функциональная структура обеспечивает это разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов» [10].

В таблице 1 представлена динамика основных экономических показателей деятельности ООО «МАКС» за 2018-2020 гг.

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «МАКС» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	16199,2	23283,9	16199,2	7084,7	43,73	-7084,7	-30,42
2. Себестоимость продаж, т. р.	12864,6	18459,8	12864,6	5595,2	43,49	-5595,2	-30,31
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	3334,5	4824,1	3334,5	1489,6	44,67	-1489,6	-30,87
4. Управленческие расходы, т. р.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы, т. р.	1162,1	1476,7	314,5	314,6	27,07	-1162,2	-78,70
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	2172,3	3347,3	1174,9	1175	54,09	-2172,4	-64,90
7. Чистая прибыль, т. р.	-1501,3	-909,2	592,1	592,1	-39,43	1501,3	-165,12
8. Основные средства, т. р.	12093	13094	13912	1001	8,27	818	6,24
9. Оборотные активы, т. р.	2412	2676	3213	264	10,94	537	20,06
10. Численность ППП, чел.	174	181	183	7	4,02	2	1,10
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	5402,7	5882,5	6112,2	479,8	8,88	229,7	3,90
12. Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.10)	93,09	128,64	88,52	35,54	38,17	-40,12	-31,18
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	31,05	32,5	33,4	1,45	4,66	0,9	2,76

Продолжение таблицы 1

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,33	1,77	1,16	0,43	32,74	-0,61	-34,51
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	6,71	8,70	5,04	1,98	29,55	-3,65	-42,05
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	13,40	14,37	7,25	0,96	7,20	-7,12	-49,54
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	15,48	16,78	8,91	1,30	8,41	-7,87	-46,90
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	86,58	85,62	81,35	-0,96	-1,11	-4,26	-4,98

Анализируя таблицу 1, можно сказать что развитие деятельности организации за исследуемый период происходило не стабильно, об этом свидетельствуют показатели продаж продукции, так в 2019 году по сравнению с 2018 годом выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг выросла на 43,7 % или на 7084,7 млн. р., что было связано с увеличением оптовых цен и покупательского спроса со стороны потенциальных покупателей, а в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка снизилась на 2,1 % или на 500,1 млн. р., по причине снижения заказов со стороны крупных покупателей. Данная тенденция оценивается с отрицательной стороны.

В связи с увеличением продаж в 2019 году по сравнению с 2018 годом себестоимость выросла за данный период на 43,4 % или на 5595,1 млн. р. А в 2020 году по сравнению с 2019 годом себестоимость продаж снизилась на 4,5 % или на 846,8 млн. р., что связано с уменьшением продаж. Эффективность деятельности предприятия выросла в 2019 году по сравнению с 2018 годом поскольку валовая прибыль увеличилась на 44,6 % или на 1489,5 млн. р., что соответственно оценивается положительно.

К 2020 году по сравнению с 2019 годом эффективность также выросла, поскольку валовая прибыль повысилась на 7,1 % или на 346,7 млн. р., что

оценивается положительно.

Коммерческие и управленческие расходы росли за весь анализируемый период, так их повышение в 2019 году по сравнению с 2018 годом составило 27 % или 314,5 млн. р. В 2020 году по сравнению с 2019 годом они повысились на 5,1 % или на 75,2 млн. р.

Прибыль от продаж в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 54,1 % или на 1174,9 млн. р., что свидетельствует об эффективности продаж и оценивается положительно. В 2020 году по сравнению с предыдущим периодом эффективность деятельности также повысилась, поскольку прибыль от продаж увеличилась на 8,1 % или на 271,4 млн. руб.

Валовая прибыль в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла на 44,7 % или на 1489,5 млн. р., в 2020 году по сравнению с 2019 годом она повысилась на 7,2 % или на 346,8 млн. р. Данная тенденция оценивается с положительной стороны. Прибыль от продаж в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла на 54,1 % или на 1175 млн. р., в 2020 году по сравнению с 2019 годом она повысилась на 8,1 % или на 271,4 млн. р. Данная тенденция оценивается с положительной стороны.

Прибыль до налогообложения (балансовая прибыль) в 2018 году составило отрицательное значение -1837,8 млн. р., в 2019 году – 1090,3 млн. р., что было связано с увеличением прочих расходов не связанных с основной деятельностью организации. В 2020 году балансовая прибыль составила 8257,5 млн. р.

Одним из основных показателей эффективности использования ресурсного потенциала предприятия является рентабельность. Анализ основных показателей рентабельности представлен в таблице 2. Рентабельность продаж в 2019 году в сравнении с 2018 годом повысилась с 13,4 % до 14,4 %, что свидетельствует об эффективности управления прибылью и затратами за данный период.

Таблица 2 – Анализ показателей рентабельности деятельности ООО «МАКС» в 2018-2020 гг.

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	Откл. (+,-)	2020 г.	Откл. (+,-)
Выручка, млн. руб.	16199,2	23284,0	7084,8	22783,8	-500,2
Себестоимость продаж, млн. руб.	12864,7	18459,8	5595,1	17613,0	-846,8
Прибыль от продаж, млн. руб.	2172,4	3347,4	1175,0	3618,8	271,4
Рентабельность продаж, %	13,4	14,4	1,0	15,9	1,5
Рентабельность затрат, %	16,9	18,1	1,2	20,5	2,4
Затраты на один рубль продаж, руб.	0,79	0,79	0,00	0,77	-0,02

В 2020 году по сравнению с 2019 годом рентабельность продаж увеличилась с 14,4 % до 15,9 %, то есть прибыль на один рубль продаж выросла, что оценивается положительно.

Рентабельность затрат в 2019 году в сравнении с 2018 годом повысилась с 16,9 % до 18,1 % и в 2020 году по сравнению с 2019 годом рентабельность затрат увеличилась с 18,1 % до 20,5 %, то есть продажи на один рубль затрат выросли, что свидетельствует о повышении эффективности управления затратами и оценивается положительно.

Затраты на один рубль продаж в 2018 году и в 2019 году остались без изменений 0,79 руб., в 2020 году они снизились до 0,77 руб., что оценивается с положительной стороны.

Итак, экономическая деятельность ООО «МАКС» оценивается как с положительной стороны, так и с отрицательной.

Положительной стороной деятельности организации являются: ежегодный рост прибыли, в связи с проведением ряда мероприятий по экономии затрат; увеличение рентабельности продаж.

Отрицательными сторонами являются: снижение выручки в 2020 году по сравнению с 2019 годом. Снижение объема сбыта товарной продукции произошло по причине уменьшения покупательского спроса, влияния конкуренции и недостаточно результативных мероприятий по продвижению товарной продукции на рынке.

Далее проведен анализ организации сбытовой деятельности предприятия и выявлены ее положительные и отрицательные стороны.

## 2.2 Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия

В целях изучения эффективности организации сбытовой деятельности предприятия требуется провести анализ в следующих направлениях: анализ ассортимента; анализ каналов сбыта продукции; анализ запасов; анализ покупателей; анализ ценовой политики; анализ рекламной деятельности и стимулирования покупательского спроса.

Первоначально рассмотрено подразделение, которое занимается сбытом выпускаемой продукции, так данным подразделением является отдел сбыта, его структура управления продемонстрирована в приложении А.

Общее руководство отделом сбыта осуществляет начальник отдела сбыта. Начальник отдела сбыта руководит следующими подразделениями: группой заказов, в данную группу входят менеджеры по сбыту – 4 чел.; группой планирования (экономисты – 2 чел.).

Общая численность отдела сбыта составляет 7 чел.

Анализ эффективности организации сбытовой деятельности предприятия начинается с анализа ассортимента и ассортиментной политики.

Динамика реализации продукции представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ динамики реализации продукции ООО «МАКС», тыс. тн.

Наименование показателя	Объем продаж		Откл. (+,-)	Темп роста, %
	2019 г.	2020 г.		
Листы	27,85	28,62	0,77	102,76
Плиты	20,75	21,34	0,59	102,84
Рулоны	12,20	12,85	0,65	105,33
Прутки прессованные	13,74	11,53	-2,21	83,92
Проволока заклепочная	7,10	7,32	0,22	103,10
Трубы прессованные	14,12	12,75	-1,37	90,30
Трубы сварные	6,55	6,24	-0,31	95,27
Поковки, штамповки	11,05	10,33	-0,72	93,48
Кольца раскатные	10,17	9,75	-0,42	95,87
Профили прессованные	9,35	9,12	-0,23	97,54
Трубы бурильные	7,07	6,15	-0,92	86,99
Прокатно – сварные панели	4,15	3,54	-0,61	85,30
Панели для солнечного коллектора	5,03	5,07	0,04	100,80
Всего	149,13	144,61	-4,52	96,97

Объем продаж также снизился на 3,03 % или на 4,52 тыс. тн., продажи уменьшились не по всему товарному ассортименту. По листам они выросли на 2,76 % или на 0,77 тыс. тн., по плитам они также выросли на 2,84% или на 0,59 тыс. тн. и по рулонам они повысились на 5,33 % или на 0,65 тыс. тн. А по всем остальным видам продукции продажи снизились, что связано с уменьшением покупательского спроса.

Оценка ритмичности реализации продукции проведена по кварталам в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ выполнения плана по реализации товарной продукции ООО «МАКС», тыс. тн.

Временной период	2019 г.		Откл. (+,-)	Темп роста, %	2020 г.		Откл. (+,-)	Темп роста, %
	План	Факт			План	Факт		
Первый квартал	36,15	36,42	0,27	100,75	37,15	36,11	-1,04	97,20
Второй квартал	38,15	37,65	-0,50	98,69	37,15	37,41	0,26	100,70
Третий квартал	37,55	38,74	1,19	103,17	38,30	38,42	0,12	100,31
Четвертый квартал	41,95	42,31	0,36	100,86	38,50	40,94	2,44	106,34
Всего	153,80	155,12	1,32	100,86	151,10	152,88	1,78	101,18

План по реализации был перевыполнен в 2019 году на 0,86 или на 1,32 тыс. тн., что оценивается с положительной стороны. Однако, плана по реализации был перевыполнен не в каждом квартале, так во втором квартале 2019 года план по реализации не довыполнен на 1,31 % или на 0,5 тыс. тн.

В первом квартале 2019 года план по реализации был перевыполнен на 0,75 % или на 0,27 тыс. тн., в третьем квартале план по реализации был перевыполнен на 3,17%, в четвертом квартале на 0,86 % или на 0,36 тыс. тн.

В 2020 году план по реализации был перевыполнен на 1,18 % или на 1,78 тыс. тн., что с одной стороны оценивается положительно. Но, с другой стороны, план был не довыполнен в первом квартале 2020 года на 2,8 % или на 1,04 тыс. тн., что оценивается с отрицательной стороны.

Во втором квартале план по реализации продукции был перевыполнен на 0,7 % или на 0,26 тыс. тн. В третьем квартале план был перевыполнен на

0,31 % или на 0,12 тыс. тн. И в четвертом квартале перевыполнение составило 6,34 % или 2,44 тыс. тн.

В таблице 5 представлены данные для расчета коэффициента ритмичности выполнения плана по выпуску товарной продукции.

Таблица 5 – Данные для расчета коэффициента ритмичности выполнения плана по реализации продукции в 2019-2020 гг.

Временной период	2019 г.			2020 г.		
	Темп роста, %	Т-Тср	(Т-Тср) <sup>2</sup>	Темп роста, %	Т-Тср	(Т-Тср) <sup>2</sup>
Первый квартала	100,75	-0,12	0,01	97,20	-3,94	15,52
Второй квартала	98,69	-2,18	4,75	100,70	-0,44	0,19
Третий квартала	103,17	2,30	5,29	100,31	-0,83	0,69
Четвертый квартала	100,86	-0,01	0,00	106,34	5,20	27,04
Всего	100,87		10,05	101,14		43,44

За исследуемый период среднегодовой темп роста выполнения плана по реализации продукции составил:  $T_{ср2019 г.} = 100,87 \%$ ;  $T_{ср2020 г.} = 101,14\%$ .

В целом среднегодовой темп роста по реализации продукции в 2019 году составил 100,87 %, в 2020 году 101,14 %.

За исследуемый период квадратичное отклонение по реализации продукции составило:  $\delta_{2019}=1,59 \%$ ;  $\delta_{2020}=3,3 \%$ .

За исследуемый период коэффициент равномерности по реализации продукции составил:

$$K_{\text{равн. 2019}} = 1,6\%$$

$$K_{\text{равн. 2020}} = 3,3\%$$

За исследуемый период коэффициент ритмичности по реализации продукции составил:

$$K_{\text{ритм. 2019}} = 98,4\%$$

$$K_{\text{ритм. 2020}} = 96,7\%$$

Выполнение плана по реализации продукции в 2020 году происходило наименее ритмично, чем в 2019 году, поскольку коэффициент ритмичности в 2020 году составил 96,7 %, то есть меньше, чем в 2019 году – 98,4 %.

Далее в таблице 6 проведен анализ структуры продаж продукции за исследуемый период.

Таблица 6 – Анализ структуры продаж ООО «МАКС», млн. руб.

Наименование продукции	2018 г.		2019 г.		2020 г.		Отклонение по продажам (+;-)		Темп роста, %	
	сумма	доля, %	сумма	доля, %	сумма	доля, %	2019г.–2018г.	2020г.–2019г.	2019г./2018г.	2020г./2019г.
Листы	2883,6	17,8	4325,3	18,6	4582,2	20,1	1441,7	256,9	150,0	105,9
Плиты	2152,0	13,3	3357,0	14,4	3475,0	15,3	1205,0	118,0	156,0	103,5
Рулоны	1221,4	7,5	1854,0	8,0	1905,3	8,4	632,6	51,3	151,8	102,8
Прутки прессованные	1324,0	8,2	2145,0	9,2	2050,0	9,0	821,0	-95,0	162,0	95,6
Проволока заклепочная	711,0	4,4	1144,1	4,9	1074,0	4,7	433,1	-70,1	160,9	93,9
Трубы прессованные	1536,0	9,5	2274,0	9,8	2036,0	8,9	738,0	-238,0	148,0	89,5
Трубы сварные	561,2	3,5	954,0	4,1	875,1	3,8	392,8	-78,9	170,0	91,7
Поковки, штамповки	1421,0	8,8	1752,2	7,5	1695,0	7,4	331,2	-57,2	123,3	96,7
Кольца раскатные	1223,0	7,5	1522,0	6,5	1485,0	6,5	299,0	-37,0	124,4	97,6
Профили прессованные	1224,0	7,6	1477,0	6,3	1421,2	6,2	253,0	-55,8	120,7	96,2
Трубы бурильные	844,0	5,2	1077,0	4,6	953,0	4,2	233,0	-124,0	127,6	88,5
Прокатно – сварные панели	475,0	2,9	605,0	2,6	557,0	2,4	130,0	-48,0	127,4	92,1
Панели для солнечного коллектора	623,0	3,8	797,4	3,4	675,0	3,0	174,4	-122,4	128,0	84,7
Всего	16199,2	100,0	23284,0	100,0	22783,8	100,0	7084,8	-500,2	143,7	97,9

Продажи продукции за исследуемый период выросли по листам из алюминия и алюминиевых сплавов, так в 2019 году по сравнению с 2020 годом повышение составило 50 % или 1441,7 млн. р., в 2020 году по сравнению с 2019 годом составило 5,9 % или на 256,9 млн. р. Причиной является увеличение покупательского спроса и оптовых цен. Доля продаж листов составила в 2018 году 17,8 %, в 2019 году 18,6 %, в 2020 году 20,1 %.

По плитам алюминиевым и из алюминиевой стали повышение

составило в 2019 году по сравнению с 2018 годом 56 % или 1205 млн. р., в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличение составило 3,5 % или 118 млн. р. То есть доли продаж по плитам и листам являются самыми максимальными, что связано с высоким покупательским спросом на данные виды реализуемой продукции.

По рулонам продажи выросли в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 51,8 % или на 632,6 млн. р., в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 2,8 % или на 51,3 млн. руб., что связано с повышением спроса и оптовых цен.

Доля продаж рулонов из алюминия и алюминиевых сплавов составила в 2018 году 7,5 %, в 2019 году 8 %, в 2020 году 8,4 %.

По остальным видам продукции продажи в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросли, а в 2020 году по сравнению с 2019 годом они снизились, в связи с уменьшением заказов.

Причиной является рост покупательского спроса и повышение оптовых цен. Доля продаж плит из алюминия и алюминиевых сплавов составила в 2018 году 13,3 %, в 2019 году 14,4 %, в 2020 году 15,3 %.

Для изучения эффективности организации коммерческой работы по продаже товаров на предприятии, проведен в таблице 7 анализ динамики дебиторской задолженности предприятия за исследуемый период.

Средняя сумма дебиторской задолженности растет значительными темпами, так в 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается ее увеличение на 64,8 % или на 829,8 млн. руб., в 2020 году по сравнению с 2019 годом наблюдается ее повышение на 22% или на 465 млн. р.

Основные причины роста дебиторской задолженности, следующие: неэффективная работа коммерческой службы по ее сокращению; ухудшение платежеспособности ряда потенциальных покупателей; ликвидация деятельности ряда покупателей.

Таблица 7 – Динамика дебиторской задолженности ООО «МАКС» за 2018-2020 гг.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %	2020 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %
1 Выручка, млн. руб.	16199,2	23284,0	7084,7	143,7	22783,8	-500,1	97,9
2 Средняя сумма дебиторской задолженности, млн. руб.	1279,7	2109,5	829,8	164,8	2574,6	465,0	122,0
3 Оборачиваемость дебиторской задолженности (стр. 1 / стр. 2), количество оборотов	12,7	11,0	-1,6	87,2	8,8	-2,2	80,2
4 Оборачиваемость в днях оборота (365 дн. / стр. 3), дн.	28,8	33,1	4,2	114,7	41,2	8,2	124,7

Тенденция увеличения дебиторской задолженности оценивается с отрицательной стороны. В результате роста такого вида предприятие не может получить денежных средств за проданную продукцию вовремя и руководству предприятия приходится брать банковские кредиты.

Далее проанализирована ассортиментная политика ООО «МАКС», ее оценка представлена в приложении Б.

В данном случае ООО «МАКС» использует горизонтальную ассортиментную политику [5], при данной политике новый товар является продолжением реализуемого, и он рассчитан на сформировавшийся круг покупателей. При такой политике предприятие развивает только существующий ассортимент, в частности обновление ассортимента происходит только в рамках существующих товарных групп. При этом не происходит освоение реализации новых товарных групп, то есть обновление ассортимента происходит по горизонтали, а по вертикале обновление ассортимента не происходит, что является отрицательной стороной горизонтальной политики.

Далее в рамках проведения анализа организации сбытовой деятельности проведем анализ каналов сбыта.

Сбытовая сеть анализируемого предприятия состоит из прямых каналов сбыта и из косвенных каналов сбыта, как представлено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура каналов сбыта продукции ООО «МАКС»

Анализируемое предприятие осуществляет реализацию товарной продукции через прямой канал сбыта (без посредников) следующим покупателям: предприятиям добывающим, перерабатывающим нефть и природный газ; транспортным организациям; строительным организациям; предприятиям, занимающимся транспортировкой газа и электрической энергии; сельскохозяйственным предприятиям.

Также ООО «МАКС» реализует товарную продукцию через косвенный канал сбыта, в частности продажа выпускаемой продукции осуществляется оптовым предприятиям, а оптовые предприятия продают основным покупателям. В таблице 8 представлена динамика сбыта товарной продукции ООО «МАКС» через основные каналы сбыта.

Большой объем товарной продукции продается через прямой канал сбыта, об этом свидетельствует размер доли выручки в структуре общего объема сбыта товарной продукции, так она составила в 2018 году 89 %, в 2019 году 90,7 %, в 2020 году 89,8 %. В основном менеджерами по продаже поиск покупателей и продвижение выпускаемой продукции ведется следующими способами: через интернет-сайт предприятия; через рассылку

предложений на электронную почту промышленным предприятиям; через рекламу и участие в технических выставках. Постоянным покупателям ежемесячно производится рассылка новых предложений по товарам-новинкам и т. д.

Таблица 8 – Динамика выручки по основным канал сбыта товарной продукции ООО «МАКС» за 2018-2020 гг., млн. р.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2020 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	Доля, %		
								2018 г.	2019 г.	2020 г.
Прямой канал сбыта	14417	21119	6701	146	20460	-659	96,88	89	91	90
Косвенный канал сбыта	1782	2165	383	122	2324	159	107,32	11	9	10
Всего	16199	23284	7085	144	22784	-500	97,85	100	100	100

Тенденция сбыта товарной продукции через прямой канал сбыта оценивается положительно, поскольку ценообразование является более выгодным и предприятие получает больше прибыли, чем от реализации продукции через косвенные каналы сбыта. В целом достоинствами прямых каналов сбыта для ООО «МАКС» являются:

- высокий контроль за ценами и возможность их дифференциации;
- доступ информации о рынке и о покупателе;
- возможность формировать устойчивые группы покупателей.

Недостатками прямых каналов сбыта для ООО «МАКС» являются:

- высокие затраты на организацию складского хозяйства;
- высокие затраты на транспортировку.

Меньший объем товарной продукции продается через косвенный канал сбыта, об этом свидетельствует размер доли выручки в структуре общего объема сбыта товарной продукции, так она составила в 2018 году 11 %, в 2019 году 9,3 %, в 2020 году 10,2 %. В 2019 году по сравнению с 2018 годом выручка от продажи товарной продукции через косвенный канал сбыта выросла на 22 % или на 383 млн. р., по причине увеличения покупательского

спроса. А в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка от продажи товарной продукции через косвенный канал сбыта увеличилась на 7,32 % или на 159 млн.р.

Достоинствами косвенных каналов сбыта для ООО «МАКС» являются: умеренные затраты на реализацию.

Недостатками косвенных каналов сбыта для ООО «МАКС» являются:

- высокие наценки посредника;
- относительно высокие цены для конечного покупателя;
- ограниченность контроля над территориальным охватом.

У косвенных каналов сбыта для ООО «МАКС» больше минусов, чем плюсов, поэтому они невыгодны для анализируемого предприятия.

Далее в рамках изучения организации сбытовой деятельности предприятия проведем анализ динамики запасов готовой продукции, используя данные таблицы 9.

Фактические среднегодовые запасы готовой продукции обычно определяют по формуле средней хронологической по данным на тринадцать дат (на начало каждого месяца и на конец года). Фактические среднегодовые текущие запасы готовой продукции по ООО «МАКС» составили:

$$Z_{\text{ср } 2018 \text{ г.}} = (\frac{1}{2} \times 26,4 + 27,1 + 26,1 + 25,3 + 26,7 + 28,6 + 25,3 + 26,7 + 25,4 + 23,6 + 25,7 + 26,9 + \frac{1}{2} \times 29,3) / 12 = 26,27 \text{ млн.руб.}$$

$$Z_{\text{ср } 2019 \text{ г.}} = (\frac{1}{2} \times 29,3 + 30,3 + 32,4 + 33,5 + 34,7 + 29,6 + 28,4 + 40,4 + 42,3 + 40,5 + 37,6 + 38,6 + \frac{1}{2} \times 40,4) / 12 = 35,26 \text{ млн.руб.}$$

$$Z_{\text{ср } 2020 \text{ г.}} = (\frac{1}{2} \times 40,4 + 41,2 + 36,3 + 35,5 + 36,4 + 35,4 + 30,4 + 35,4 + 35,7 + 45,3 + 44,4 + 45,7 + 47,3 + \frac{1}{2} \times 45,7) / 12 = 38,80 \text{ млн. руб.}$$

Средние запасы готовой продукции в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросли на 34,22% или на 8,99 млн. руб., в 2020 году по сравнению с 2019 годом повысились на 10,04% или на 3,54 млн.руб., причиной является рост стоимости готовой продукции и затоваривание по некоторым товарным

группам.

Таблица 9 – Динамика запасов готовой продукции ООО «МАКС» в поквартальном разрезе на 2018-2020 гг., млн. р.

Период	2018 г.	2019 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %	2020г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %
На конец декабря	26,4	29,3	2,90	110,98	40,4	11,10	137,88
На конец января	27,1	30,3	3,20	111,81	41,2	10,90	135,97
На конец февраля	26,1	32,4	6,30	124,14	36,3	3,90	112,04
На конец марта	25,3	33,5	8,20	132,41	35,5	2,00	105,97
На конец апреля	26,7	34,7	8,00	129,96	36,4	1,70	104,90
На конец мая	28,6	29,6	1,00	103,50	35,4	5,80	119,59
На конец июня	25,3	28,4	3,10	112,25	30,4	2,00	107,04
На конец июля	26,7	40,4	13,70	151,31	35,4	-5,00	87,62
На конец августа	25,4	42,3	16,90	166,54	35,7	-6,60	84,40
На конец сентября	23,6	40,5	16,90	171,61	45,3	4,80	111,85
На конец октября	25,7	37,6	11,90	146,30	44,4	6,80	118,09
На конец ноября	26,9	38,6	11,70	143,49	45,7	7,10	118,39
На конец декабря	29,3	40,4	11,10	137,88	47,3	6,90	117,08

Средние запасы готовой продукции в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросли на 34,22% или на 8,99 млн. руб., в 2020 году по сравнению с 2019 годом повысились на 10,04 % или на 3,54 млн. руб., причиной является рост стоимости готовой продукции и затоваривание по некоторым товарным группам.

Далее в рамках изучения организации сбытовой деятельности ООО «МАКС» проведен анализ покупателей. В таблице 10 представлена характеристика покупателей ООО «МАКС» выпускаемой продукции.

«Основными покупателями выпускаемой продукции являются предприятия следующих отраслей: предприятия добывающие, перерабатывающие нефть и природный газ; транспортные организации; строительные организации; предприятия занимающиеся транспортировкой газа и электрической энергии; сельскохозяйственные предприятия; прочие предприятия» [10].

Таблица 10 – Характеристика покупателей выпускаемой продукции ООО «МАКС»

Параметр (критерий) сегментации	Характеристика
По видам экономической деятельности (отраслевая принадлежность)	«Предприятия добывающие, перерабатывающие нефть и природный газ, транспортные организации, строительные организации, предприятия занимающиеся транспортировкой газа и электрической энергии, сельскохозяйственные предприятия, прочие предприятия» [8].
Географическое положение	Самарская область, Курганская область, Челябинская область, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ.
Размер предприятий	Малые и средние предприятия, крупные промышленные предприятия.
Объем закупок	Оптовые и розничные продажи.

В таблице 11 проведен анализ покупателей выпускаемой продукции по отраслевому признаку.

Всех больше покупок выпускаемой продукции ООО «МАКС» совершают предприятия добывающие, перерабатывающие нефть и природный газ, так доля продаж данной категории покупателей составила в 2018 году 28,2 %, в 2019 году 27,4 %, в 2020 году 30,4 %.

Таблица 11 – Структура покупателей реализуемых товаров ООО «МАКС» в 2018-2020 гг., млн. руб.

Классификация покупателей по отраслевому признаку	2018 г.	2019 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %	2020 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %	Структура (доля), %		
								2018 г.	2019 г.	2020 г.
Предприятия добывающие, перерабатывающие нефть и природный газ	4568	6380	1812	139,6	6926	546	108,57	28,2	27,4	30,4
Предприятия, транспортирующие газ и передающие электрическую энергию	3369	4634	1264	137,5	4124	-510	89,00	20,8	19,9	18,1
Строительные организации	2997	4238	1241	141,4	3668	-569	86,56	18,5	18,2	16,1
Транспортные организации	2025	3167	1142	156,3	3372	205	106,49	12,5	13,6	14,8
Сельскохозяйственные предприятия	1863	2678	815	143,7	2939	261	109,76	11,5	11,5	12,9
Прочие предприятия	1377	2189	812	158,9	1754	-434	80,16	8,5	9,4	7,7
Всего	16199	23284	7085	143,7	22784	-500	97,85	100	100	100

Всех больше покупок выпускаемой продукции ООО «МАКС» совершают предприятия добывающие, перерабатывающие нефть и природный газ, так доля продаж данной категории покупателей составила в 2018 году 28,2 %, в 2019 году 27,4 %, в 2020 году 30,4 %.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается рост продаж по предприятиям добывающим, перерабатывающим нефть и природный газ на 39,6 %, что было связано с увеличением покупательского спроса и отпускных цен. В 2020 году по сравнению с 2019 годом наблюдается снижение продаж на 8,57 %.

Структура покупателей реализуемых товаров представлена на рисунке 6.

Второе место по объему всех закупок совершают предприятия, транспортирующие газ и передающие электрическую энергию, так по ним доля составила в 2018 году 20,8 %, в 2019 году 19,9 %, в 2020 году 18,1 %. В 2019 году по сравнению с 2018 годом продажи реализуемых товаров выросли на 37,5 % или на 1264 млн. р., что было связано с увеличением спроса и отпускных цен.

В 2020 году по сравнению с 2019 годом наблюдается снижение на 11 % или на 510 млн. р., что было связано с уменьшением покупательского спроса. Третье место продаж товаров приходится на строительные организации, так по ним доля составила в 2018 году 18,5 %, в 2019 году 18,2 %, в 2020 году 16,1 %.

В рамках изучения организации сбытовой деятельности предприятия проведен анализ динамики количества заключенных договоров и динамики полностью выполненных договоров, используя данные таблицы 12. Количество заключенных контрактов с потребителями в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросло на 7,3 % или на 82 шт., причиной является рост спроса со стороны потенциальных покупателей. В 2020 году по сравнению с 2019 годом их количество снизилось с 1205 шт. до 1145 шт. или на 5 % или на 60 шт., причиной является снижение спроса со стороны

потенциальных покупателей, влияние конкуренции, недостаточно эффективная работа персонала коммерческой службы. По данному показателю организация сбыта оценивается отрицательно.

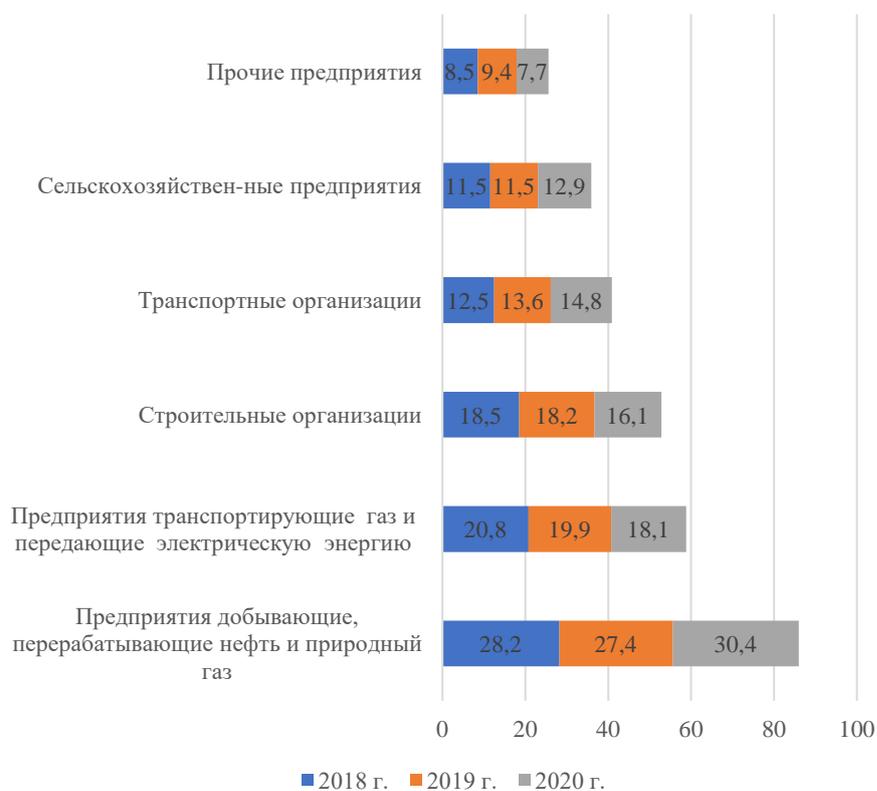


Рисунок 6 – Структура покупателей реализуемых товаров ООО «МАКС» за 2018-2020 гг., %

Таблица 12 – Динамика количества заключенных договоров и динамика полностью выполненных договоров в ООО «МАКС»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %	2020 г.	Откл. (+;-)	Темп роста, %
1 Выручка, млн. руб.	16199	23284	7085	143,7	22784	-500	97,9
2 Количество заключенных контрактов с потребителями, шт.	1123	1205	82	107,3	1145	-60	95
3 Количество полностью выполненных контрактов с потребителями, шт.	1050	1080	30	102,9	1011	-69	93,6
4 Процент выполненных контрактов (с. 3 / с.2 × 100), %	93,5	89,6	-3,9	95,8	88,3	-1,3	98,5
5 Средняя стоимость выполненного контракта (стр. 1 / стр. 3), млн. руб.	15	22	6	139,7	23	1	104,5

Объем контрактов выполнен не полностью, что отрицательно влияет на организацию сбыта хозяйствующего объекта. Так в 2018 году процент выполненных контрактов составляет 93,5 %, в 2019 году 89,6 %, в 2020 году 88,3 %. Причиной невыполнения контрактов на поставку товарной продукции являются неэффективная работа коммерческой службы, ликвидация деятельности некоторых потенциальных покупателей в условиях кризиса.

Средняя стоимость выполненных контрактов в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла с 15 млн. р. до 22 млн. р., что оценивается положительно. И к 2020 году средняя стоимость выполненных контрактов увеличилась до 23 млн. р., что положительно организацию сбыта товарной продукции.

Далее в рамках организации сбытовой деятельности ООО «МАКС» проведен анализ действующей ценовой политики, с помощью приложения В.

На сегодняшний день ООО «МАКС» использует политику среднего уровня цен. Основные преимущества и недостатки стратегии среднего уровня цен представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Основные преимущества и недостатки стратегии среднего уровня цен для ООО «МАКС»

Преимущества ценовой политики	Недостатки ценовой политики
Для повышения своей конкурентоспособности.	В случае применения политики «Ежегодно низкие цены» у потребителей нередко создается неверное (заниженное) представление либо о качестве предлагаемых товаров, либо об уровне обслуживания в магазине.
Увеличение объемов сбыта, прибыли.	Потеря некоторого объема прибыли.
Уменьшение угрозы ценовых войн. Повышение конкурентоспособности бизнеса.	Возможное потеря наиболее «богатого» клиента.
Увеличение доли продаж.	При использовании конкурентом «Политики низкого уровня цен», возможная потеря покупателей, уменьшение продаж и прибыли.

«Преимущества данной политики состоят в следующем: возможность постоянного поддержания стабильного уровня прибыли; при снижении спроса потребителей можно переходить на уровень низкого уровня цен; возможность длительное время удерживать потребителей и сохранять рыночную долю. Сильным недостатком данной политики является то, что при росте количества конкурентов возможно снижение рыночной доли» [18].

В рамках изучения организации сбытовой деятельности предприятия проведен анализ рекламы и для этого используем данные представленные в таблице 14. Предприятие активно использует следующие виды рекламы: рекламу в прессе, рекламу в Интернете и рекламу на выставках, буклеты, листовки и наружную рекламу на транспорте. Оценка рекламы проводится по пятибалльной шкале, где: 5 баллов – отличная оценка; 4 балла – хорошая оценка; 3 балла – средняя оценка; 2 балла – плохая оценка.

Таблица 14 – Оценка эффективности использования рекламы ООО «МАКС» за 2020 г.

Виды рекламы	Рекомендуемое (требуемое) состояние	Фактически	Баллы
Реклама на ТВ	Необходимо использовать телевизионную рекламу.	Нет.	1
Реклама по радио	Реклама по радио также должна использоваться.	Нет.	1
Наружная реклама	Реклама на щитах, перетяжках, призматронах, скамейках и т. д.	Нет.	1
Транспортная реклама	Транспортная реклама должна эффективно использоваться, поскольку обеспечивает постоянный приток клиентов.	Используется на грузовом транспорте.	5
Печатная реклама	Каталоги, проспект, буклет, листовки, плакаты.	Используется реклама в виде буклетов, листовок.	5
Газетная и журнальная реклама	Необходимо периодически размещать рекламу в газетах, в специализированных журналах.	Используется реклама в специализированных изданиях, в частности журнальная реклама и газетная реклама применяется.	5
Реклама на выставках, ярмарках	Данный вид рекламы представляет широкие возможности демонстрации рекламных изделий для установления прямых контактов с покупателями.	Предприятие ежегодно принимает участие в выставках.	5

Продолжение таблицы 14

Виды рекламы	Рекомендуемое (требуемое) состояние	Фактически	Баллы
Реклама в местах продажи.	Шелфтокеры, воблеры, настенные держатели плакатов модульные подвесные системы, рамы и аксессуары к ним, держатели информации, стенды.	Нет.	1
Реклама в Интернете	Использование рекламы на сайте предприятия и прочее.	Реклама на сайте предприятия постоянно присутствует.	5
Всего			29

Рекламная деятельность ООО «МАКС» оценивается на среднюю оценку, 3,2 балла (29 балл / 9 критериев). ООО «МАКС» использует больше половины видов рекламы, этого достаточно для того, чтобы потребитель мог узнавать информацию о товаре и предложениях, но рекламную стратегию можно в будущем дорабатывать и увеличить эффективность рекламы.

В рамках анализа организации сбытовой деятельности ООО «МАКС» проведен анализ видов (форм) стимулирования покупательского спроса в ООО «МАКС», с помощью таблицы 15.

Таблица 15 – Оценка видов (форм) стимулирования покупательского спроса в ООО «МАКС» за 2020 год

Виды (формы) стимулирования покупательского спроса	Рекомендуемое значение	Фактически	Оценка в баллах
Доставка товаров до заказчика.	Рекомендуется доставку товарной продукции (товаров) осуществлять до покупателя (грузовым автотранспортом, железнодорожным).	Доставка продукции осуществляется грузовым автотранспортом, железнодорожным.	5
Участие в ярмарках, выставках.	«Участие в ярмарках, выставках: организация специализированной ярмарочной распродажи продукции завода (два – три раза в год), участие в ярмарках, организуемых в городе, участие во всероссийских и международных выставках технической продукции; представление продукции завода на выставках и смотрах и конкурсах» [5].	Предприятие всегда участвует в ярмарках.	5

Продолжение таблицы 15

Виды (формы) стимулирования покупательского спроса	Рекомендуемое значение	Фактически	Оценка в баллах
Система скидок	Использование системы скидок, за объем, за раннюю оплату.	Да, используется система скидок.	5
Предоставление рассрочки платежей.	«Для увеличения сбыта товарной продукции, увеличения количества покупателей требуется предоставлять рассрочку платежей» [5].	Рассрочка платежей всегда предоставляется.	5

Оценка видов (форм) стимулирования покупательского спроса в ООО «МАКС» проведена по пятибалльной шкале, где: 5 баллов – отличная оценка, 4 балла – хорошая оценка, 3 балла – средняя оценка, 2 балла – плохая оценка, 1 балл – неудовлетворительная оценка.

«Система стимулирования спроса потребителей оценивается на отличную оценку 5 баллов (10 баллов / 2 оценочных критерия). В частности, предприятие использует следующие виды (формы) стимулирования спроса покупателей: участие в ярмарках, выставках; использование системы скидок.

В частности, предприятие использует следующие виды (формы) стимулирования спроса покупателей: доставка товаров до заказчика; участие в ярмарках, выставках; использование системы скидок; предоставление рассрочки платежей» [9]. ООО «МАКС» особое внимание уделяет качеству продукции.

В целях выявления угроз и возможностей ООО «МАКС» в приложении Д проведен SWOT-анализ. Возможностями ООО «МАКС» являются: увеличение (обновление) ассортимента; повышение эффективности рекламной деятельности; увеличение мероприятий по стимулированию покупательского спроса; увеличение рыночной доли.

Угрозами ООО «МАКС» являются: снижение спроса и продаж; рост количества конкурентов; увеличение закупочных цен; девальвация национальной валюты (рубля); продолжение рецессии (стагнации) в российской экономике.

Сильными сторонами ООО «МАКС» являются: квалифицированный персонал; конкурентные цены; инновационное оборудование; качество обслуживания; лучшие поставщики.

Слабыми сторонами ООО «МАКС» являются: недостаточно большой ассортимент.

Оценка эффективности организации сбытовой деятельности ООО «МАКС» за 2020 г. представлена в приложении Г.

Таким образом, по результатам проведенного анализа эффективности организации сбытовой деятельности предприятия ООО «МАКС» выявлены положительные и отрицательные стороны. Положительными сторонами организации сбытовой деятельности предприятия являются: ежегодное обновление ассортимента; увеличение сбыта товарной продукции через прямой канал сбыта и снижение сбыта товарной продукции через косвенные каналы сбыта. Отрицательными сторонами организации сбытовой деятельности предприятия являются: снижение сбыта товарной продукции по всему ассортименту в 2020 году по сравнению с 2019 годом; за весь анализируемый период наблюдается нарушение стабильности сбыта по некоторым товарным группам, что приводит к затовариванию склада готовой продукции, увеличение дебиторской задолженности. Для решения выявленных проблем в третьем разделе произведена разработка мероприятий.

### 3 Разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности ООО «МАКС» на основе логистики

#### 3.1 Мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности предприятия на основе логистики

По результатам проведенного исследования организации и эффективности сбытовой деятельности ООО «МАКС» были выявлены следующие проблемы: снижение в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручки, прибыли, рентабельности продаж; за весь анализируемый период наблюдается нарушение стабильности сбыта по некоторым товарным группам. В таблице 16 представлены предложения (мероприятия) и с помощью них возможно решить все выявленные проблемы.

Таблица 16 – Проблемы, причины, пути решения проблем в сбытовой деятельности ООО «МАКС»

Проблемы	Причины	Пути решения проблем	Ожидаемый результат
Снижение выручки, прибыли от продаж в 2020 году по сравнению с 2019 годом.	Снижение спроса на все виды продукции, влияние конкуренции.	1) Введение системы KPI для сотрудников отдела продаж	Увеличение выручки и прибыли. Увеличение видов реализуемых товаров, видов оказываемых услуг.
Увеличение дебиторской задолженности	Снижение динамики расчетов за проданную продукцию	2) В договор купли-продажи для юридических лиц внести пункт по выплате пени в размере 0,5 % от просроченной суммы платежа за каждый день просрочки.	Увеличение выручки и прибыли.
		3) В целях снижения потерь от невозврата дебиторской задолженности рекомендуется застраховать ее.	

Предприятие ООО «МАКС» работает в верном направлении, развивается весьма стабильно и динамично. Однако, современная

экономическая ситуация, период карантина при коронавирусной инфекции требует новых мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия. Дело в том, что в этот сложный период произошли серьезные изменения на рынке: одни предприятия перевели сотрудников на удаленную работу, другие сократили рабочий день, третьи – закрылись.

Для улучшения организации сбытовой деятельности ООО «МАКС» рекомендуется провести следующие мероприятия:

- с целью расширения рынка сбыта ввести для сотрудников отдела продаж оценочную систему КРІ;
- сокращение просроченной дебиторской задолженности.

Мероприятие 1. Введение системы КРІ для сотрудников отдела продаж.

«КРІ – это аббревиатура и расшифровывается как Key Performance Indicators. Для того, чтобы разобраться в смысле этого термина, необходимо перевести иностранные слова:

- Key – ключ, ключевой;
- Performance – работа, выполнение, свершение, поступок, спектакль, производительность;
- Indicators – индикатор, указатель, счетчик, стрелка» [13].

Таким образом, КРІ – ключевые показатели эффективности.

Показатели эффективности работы для разных отделов компании будут абсолютно разными. Далее приведен пример расчетов КРІ для специалистов отдела продаж, менеджеров по продажам, поскольку от их эффективной работы зависит многое в сбытовой деятельности торговой компании [27].

Для начала нужно определиться с целью мероприятия. Затем необходимо понять, какие показатели влияют на её достижение.

В данном случае цель будет выглядеть следующим образом: расширение клиентской базы за счет совершения «холодных» звонков. Чем больше «холодных» звонков будет сделано сотрудником отдела продаж в

течение месяца, тем больше потенциальных клиентов окажется в рабочей базе. А значит, в итоге увеличится и прибыль всей компании в целом.

«Затем нужно создать мотивацию для сотрудников, от которых зависит нужный показатель, привязать бонусы к индивидуальному результату сотрудника, тогда он будет заинтересован в выполнении и даже перевыполнении поставленных задач» [3].

Мероприятие №2. Управление дебиторской задолженностью непосредственно влияет на прибыль ООО «МАКС», а, значит, является важным и необходимым условием успешной работы предприятия. Экономическая выгода от дебиторской задолженности выражается в том, что предприятие реализовав товары рассчитывает получить денежные средства в результате погашения дебиторской задолженности [29].

«Управление дебиторской задолженностью непосредственно влияет на прибыльность и определяет кредитную политику предприятия, пути ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежной задолженности, а также выбор условий поставок товаров, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств» [10].

Основной проблемой увеличения дебиторской задолженности в ООО «МАКС» является то, что в договоре купли-продажи не предусмотрены штрафные санкции за просрочку платежей за купленный товар покупателями.

Рекомендуется в договор купли-продажи для юридических лиц внести пункт по выплате пени в размере 0,5 % от просроченной суммы платежа за каждый день просрочки.

Мероприятие 3. В целях снижения потерь от невозврата дебиторской задолженности рекомендуется руководству ООО «МАКС» застраховать ее.

«Страхование дебиторской задолженности имеет преимущества и недостатки. Преимуществами страхования дебиторской задолженности являются:

- повышение финансовой независимости хозяйствующего субъекта;

– хозяйствующему субъекту, застраховававшему свою дебиторскую задолженность, как правило, значительно проще получить более выгодные условия по банковским кредитам;

– возрастает возможность активно развивать рынки сбыта» [4].

На сегодняшний день на рынке страхования дебиторской задолженности в Самаре представлены следующие фирмы: ООО «Самара ИнвестСтрах», ООО «ИнкомСтрах».

При первом обращении ООО «МАКС» в страховую компанию «потребуется представить следующие документы: общие сведения об организации; планируемый объем выручки в будущем периоде; информацию об убытках, которые были в предшествующие два-три года из-за неисполнения обязательств покупателями; реестр старения дебиторской задолженности; список клиентов, пользующихся услугами на условиях отсрочки платежа; бухгалтерскую отчетность.

На основе представленных документов страховая компания рассчитывает абсолютные и относительные показатели состояния, структуры и движения дебиторской задолженности, которые позволяют определить реальную дебиторскую задолженность» [12].

Страховая компания приступает к оценке кредитных рисков покупателей и устанавливает им кредитные лимиты, только после оценки качества кредитного портфеля и финансовой отчетности. Размер кредитных лимитов покупателей будет зависеть не только от данных финансовой отчетности, но и от состояния рынка. После установления кредитных лимитов покупателей определяется размер страховой премии и подписывается договор страхования. При страховании дебиторской задолженности могут использоваться полисная и генеральная схемы страхования.

Страховым случаем при страховании дебиторской задолженности считается просрочка покупателем платежа по оплате или его банкротство [1]. В рамках реализации предложенного мероприятия ООО «МАКС» обязано в

течение месяца сообщить страховой компании о возникновении просроченной дебиторской задолженности по застрахованным покупателям, а также направлять письменное требование о компенсации убытков и их детальное описание. Если клиент признается банкротом, то страховой случай считается с момента вынесения судом решения.

### 3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий

Мероприятие 1. Введение системы КРІ для сотрудников отдела продаж.

В таблице 17 рассчитан индекс КРІ и найден коэффициент результативности.

Таблица 17 – Матрица КРІ для менеджера по продажам ООО «МАКС»

Показатель	Вес	Значение		Индекс КРІ
		План	Факт	
Совершение холодных звонков в течение дня	0,5	10	12	0,6
Реализация товара новому клиенту в течение месяца	0,3	6	5	0,25
Повторная отгрузка нового клиента в течение месяца	0,2	3	3	0,2
Итого	1			1,05

Индекс КРІ совершения «холодных» звонков в течение дня составит 0,6 ( $0,5 \times 12 / 10$ ), индекс КРІ реализации товара новому клиенту в течение месяца – 0,25 и т.д.

Коэффициент результативности рассчитывается путем сложения всех индексов КРІ, т.е. 1,05 ( $0,6 + 0,25 + 0,2$ ).

На основании коэффициент результативности рассчитывают размер премии, полагающейся сотруднику (таблица 18).

Таблица 18 – Размер премии, рассчитанный по системе KPI

Коэффициент результативности	Размер премии, тыс. рублей
< 1	Не начисляется
1 – 1,5	10
1,5 – 2	13
2<	15

Таким образом, к окладной части 20000 рублей премия, рассчитанная по системе KPI, будет отличным дополнением.

Мероприятий №2. Управление дебиторской задолженностью.

В таблице 19 представлена сумма просроченной дебиторской задолженности на конец 2020 г.

Таблица 19 – Структура дебиторской задолженности ООО «МАКС» на конец 2020 г.

Срок возникновения дебиторской задолженности, дн.	Сумма дебиторской задолженности млн. р.	Объем просроченной задолженности по договору, млн. р.	Период просрочки, дн.	Процент просроченной задолженности, %	Возможная сумма поступлений по процентам за просрочку платежа, млн. р.
0-30	137,2	4,7	10	3,44	0,24
30-60	228,4	14,6	7	6,39	0,51
60-90	278,8	18,0	6	6,46	0,54
90-120	318,5	13,3	10	4,18	0,66
120-150	351,9	27,0	11	7,68	1,48
150-180	370,2	26,2	8	7,07	1,05
180-210	407,6	15,9	7	3,89	0,55
210-360	482,0	30,0	6	6,23	0,9
Всего	2574,6	149,7		5,82	5,93

Объем просроченной задолженности по предприятию на конец 2020 года составляет 149,7 млн. р. Общий процент просроченной задолженности составляет 5,82 %.

Сумма поступлений по процентам за просрочку платежа по дебиторской задолженности сроком до 30 дней составит 0,24 млн. р. Сумма поступлений по процентам за просрочку платежа по дебиторской задолженности сроком от 30 дней до 60 дней составит 0,51 млн. р.

Возможная сумма поступлений по процентам за просрочку платежа составит 5,93 млн. р.

Объем просроченной долгосрочной дебиторской задолженности на конец 2020 года составил 149,7 млн. р.

Мероприятие №3. Страхование дебиторской задолженности.

В таблице 20 представлены Расчет платежей по страхованию дебиторской задолженности и возможная сумма страховых выплат.

Таблица 20 – Расчет платежей по страхованию дебиторской задолженности и возможная сумма страховых выплат, млн. р.

Наименование показателя	Сумма задолженности	Страховая премия	Просроченная задолженность	Страховые выплаты	Превышение страховых премий над страховыми выплатами
Краткосрочная дебиторская задолженность	2093,1	104,7	119,3	119,3	14,7
Долгосрочная дебиторская задолженность	481,4	24,1	30,4	30,4	6,3
Всего	2574,6	128,7	149,7	149,7	21,0

Размер страховой премии у ООО «Самара ИнвестСтрах» составляет 5 %. Так, при страховании краткосрочной дебиторской задолженности сумма страховой премии составит 104,7 млн. р., при страховании долгосрочной дебиторской задолженности сумма страховой премии составит 24,1 млн. р. По краткосрочной дебиторской задолженности за анализируемый период возникла просроченная краткосрочная задолженность в размере 119,3 млн. р., в частности при установлении страховым предприятием ООО «Самара ИнвестСтрах» факта невозврата данной суммы будет произведена выплата данной суммы. По долгосрочной дебиторской задолженности также будет произведена выплата в размере 30,4 млн. р. Превышение страховых премий над страховыми выплатами составит 21,0 млн. р. При уровне рентабельности в размере 9,34 %, размер прибыли составит 1,96 млн. р.

Далее после предложенных мероприятий рассчитан общий экономический эффект в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет экономического эффекта от реализации мероприятий, млн. р.

Наименование мероприятий	Значение показателя	Источник
Мероприятие по внесению в договор на оказание услуг штрафных санкций за просрочку платежей	5,93	Таблица 19
Мероприятие по страхованию дебиторской задолженности	1,96	Описание таблицы 20
Итого	7,89	

Анализируя таблицу 21, можно сказать, что за счет реализации мероприятия по внесению в договор на оказание услуг штрафных санкций за просрочку платежей размер дополнительной прибыли составит 5,93 млн. р. За счет реализации мероприятия по страхованию дебиторской задолженности размер прибыли составит 1,96 млн. р. Общий экономический эффект от реализации мероприятий составит 7,89 млн. р.

Так, реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность сбытовой деятельности предприятия.

## Заключение

Важное значение в торговле должно быть отведено логистической системе.

«Логистическая система – это сложная, открытая, устойчивая, управляемая, координируемая экономическая система с определенными целями элементов (подсистем), функционирование которой должно обеспечить достижение определенного результата» [13].

Развитие деятельности предприятия, реализующего товарную продукцию, зависит от эффективности сбытовой деятельности.

«Сбыт представляет собой комплекс организационных, плановых и оперативно-управленческих мероприятий, связанных с поставкой, реализацией и продвижением продукции от поставщика к потребителю» [6]. Управление сбытовой деятельностью на предприятии включает в себя следующие направления: планирование ассортимента и сбыта продукции, формирование портфеля заказов, планирование сбытовой политики, разработку планов-графиков отгрузки готовой продукции, приемку ее от цехов-изготовителей, подготовку продукции к отгрузке, т.е. упаковку.

Эффективное управление сбытовой деятельностью позволяет предприятию повысить результативность всей финансово-хозяйственной деятельности.

В работе проведен анализ сбытовой деятельности ООО «МАКС». Основным видом деятельности ООО «МАКС» является: торговля оптовая металлами и металлическими рудами.

Положительными сторонами сбытовой деятельности являются: ежегодное обновление ассортимента; большая часть товаров относится к тем товарам, на которые покупательский спрос является максимальным и товары по ним не залеживаются на складе; большая доля сбыта товарной продукции через прямой канал сбыта.

Отрицательными сторонами сбытовой деятельности являются:

снижение выручки (объемов сбыта товарной продукции) в 2020 году по сравнению с 2019 годом; снижение прибыли и рентабельности продаж в 2020 году по сравнению с 2019 годом; снижение сбыта товарной продукции по всему ассортименту в 2020 году по сравнению с 2019 годом; за весь анализируемый период наблюдается нарушение стабильности сбыта по некоторым товарным группам, что приводит к затовариванию склада готовой продукции; увеличение дебиторской задолженности.

Для решения перечисленных проблем руководству предприятия рекомендуется:

- введение для сотрудников отдела продаж системы KPI;
- мероприятия по сокращению дебиторской задолженности.

За счет реализации мероприятия по внесению в договор на оказание услуг штрафных санкций за просрочку платежей размер дополнительной прибыли составит 5,93 млн. р. За счет реализации мероприятия по страхованию дебиторской задолженности размер прибыли составит 1,96 млн. р.

Так, реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность сбытовой деятельности предприятия.

## Список используемой литературы

1. Астраханцева А. С. Проблемы сбытовой деятельности компаний, реализующих непродовольственные товары [Текст] / А. С. Астраханцева, В. С. Москвитина // Молодая наука Сибири. – 2020. – № 3(9). – С. 429-434.
2. Башкиров А. А. Тенденции развития сбытовой деятельности в России и за рубежом [Текст] / А. А. Башкиров, О. Г. Кабакова // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий: Сборник V Всероссийской (национальной) научной конференции, Новосибирск, 18 декабря 2020 года. – Новосибирск: Издательский центр Новосибирского государственного аграрного университета «Золотой колос», 2020. – С. 1136-1138.
3. Больших К. А. Современный подход к повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия [Текст] / К. А. Больших, О. А. Рыжова // Поколение будущего: взгляд молодых ученых 2020: Сборник научных статей 9-й Международной молодежной научной конференции: в 5-и томах, Курск, 12-13 ноября 2020 года / Юго-Западный государственный университет. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 46-49.
4. Васильева В. В. Управление сбытовой деятельностью и пути ее совершенствования на примере коммерческого торгового предприятия [Текст] / В. В. Васильева, К. Е. Шаповалова // Финансы. Учет. Банки. – 2019. – № 1 – 2(26-27). – С. 22-28.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Г.Я Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2019. – 94 с.
6. Гайсина Р.Р. Электронная коммерция: стратегия сбытовой деятельности для малого предприятия [Текст] / Р.Р. Гайсина, А.И. Хисаева // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2019. – №1. – С. 105-110.
7. Гаджинский А.М. Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. – М.: Дашков и К, 2017. – 484 с.

8. Гальченко С.А. Оптимизация маркетинговой стратегии предприятия в кризисных условиях [Текст] / С.А. Гальченко, А.С. Согачева // Приоритеты экономического роста страны в период постпандемии. – 2020. – С. 116-120.

9. Зоркальцева А.С. Сущность логистической системы и её роль в производственно-сбытовом цикле [Текст] / А.С. Зоркальцева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – №10. – С. 561-565.

10. Ильмурзина Э.М. Логистика в интернет-бизнесе [Текст] / Э.М. Ильмурзина, Е.Н. Парина, К.А. Кавтасьева // Вопросы студенческой науки. – 2019. – №4. – С. 25-32.

11. Карапетян А. Г. Сбытовая деятельность как важный фактор развития предприятия в современных условиях [Текст] / А. Г. Карапетян // Информация и инновации. – 2021. – Т. 16. – № 1. – С. 56-59.

12. Карпов Л.А. Выстраиваем логистику для интернет-магазина: пошаговый план действия [Текст] / Л.А. Карпов // Экономика и бизнес. – 2020. – №4. – С. 112-118.

13. Квасникова В.В. Оценка эффективности сбытовой деятельности организации по производству швейных изделий: методика и апробация [Текст] / В.В. Квасникова, Н.В. Мацкевич // Вестник Витебского технологического университета. – 2018. – №1. – С. 104-108.

14. Кондратьев С. С. Формирование логистической системы в электронной коммерции [Текст] / С. С. Кондратьев // Молодой ученый. – 2019. – № 2 (240). – С. 221-223.

15. Корокошко Ю. В. Стратегическое планирование сбытовой деятельности в системе конкурентоспособности предприятия [Текст] / Ю. В. Корокошко, Т. И. Рузманова, Е. И. Сероглазова // Финансовый бизнес. – 2020. – № 7(210). – С. 159-162.

16. Кривякин К.С. Методика оценки эффективности логистической деятельности предприятия [Текст] / К.С. Кривякин, Н.Н. Макаров, А.А. Полухина // Экономинфо. – 2018. – №4. – С. 115-118.

17. Кузнецова И.Ю. Мировые тенденции развития сбытовой деятельности [Текст] / И.Ю. Кузнецова // Вестник магистратуры. – 2019. – №4. – С. 25-32.

18. Кузнецова А.А. Объединение торговых организаций как потенциал увеличения продаж [Текст] / А.А. Кузнецова, А.Ф. Никишин // Инновационная наука. – 2018. – №4. – С. 25-37.

19. Кузьмина В. О. Индикаторы эффективности сбытовой деятельности торгового предприятия с использованием моделирования бизнес-процессов [Текст] / В. О. Кузьмина // Вестник Гуманитарного университета. – 2020. – №4(31). – С. 6-9.

20. Лешина М. А. Возможности совершенствования коммерческо-сбытовой деятельности муниципального предприятия на основе использования автоматизированных программ [Текст] / М. А. Лешина // Социально-экономические аспекты менеджмента в эпоху развития цифровых технологий : Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Воронеж, 30 мая 2020 года. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. – С. 79-84.

21. Логистика электронной торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rvles.ieie.nsc.ru/parinov/e-trade.htm>

22. Логистическое регулирование складской деятельности предприятий электронной коммерции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/logisticheskoe-regulirovanie-skladskoy-deyatelnosti-predpriyatiy-elektronnoy-kommertsii>

23. Макаров М.В. Необходимость формирования логистики сбытовой деятельности на предприятии [Текст] / М.В. Макаров // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. – 2020. – С. 277-283.

24. Мезенцева А. С. Тенденции развития сбытовой деятельности в России и за рубежом [Текст] / А. С. Мезенцева // Экономика и социум. – 2020. – № 6(73). – С. 884-886.

25. Миронеченко А.К. Особенности формирования механизма сбытовой деятельности предприятия [Текст] / А.К. Миронеченко, Л.Е. Фисенко // Научный вестник Волжского университета. – 2020. – №4. – С. 25-30.

26. Модели и методы теории логистики: Классификация; Прогнозирование; Анализ: учебное пособие для вузов [Текст] /под ред. Лукинского, В.С. – СПб: Питер, 2020. – 186 с.

27. Овчаренко Н.В. Цифровизация бизнеса: новые возможности для повышения эффективности деятельности современных предприятий [Текст] / Н.В. Овчаренко // Цифровая и экономическая безопасность как основа обеспечения стратегических стабильности и партнерства. – 2020. – С. 169-174.

28. Особенности организации управления эффективной сбытовой деятельностью на предприятии [Текст] / И. П. Богомолова, О. А. Уразова, Р. И. Ибрагимов, И. Н. Василенко // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2020. – Т. 82. – № 4(86). – С. 432-444.

29. Соколова А.А. Что интернет-магазину делать с логистикой? [Текст] / А.А. Соколова // Технологии. – 2018. – №5. – С. 45-62.

30. Ультан, С.И. Оценка эффективности электронной коммерции современных компаний: проблемы, методики, анализ [Текст] / С.И. Ультан, К.Л. Дмитриев // Россия в современном мире: поиск новой стратегии социально-экономического развития. – 2020. – С. 195-210.

Приложение А

**Организационная структура управления отдела сбыта ООО «МАКС»**



Рисунок А.1 – Организационная структура управления отдела сбыта ООО «МАКС»

## Приложение Б

### Оценка действующей ассортиментной политики в ООО «МАКС»

Таблица Б.1 – Оценка действующей ассортиментной политики в ООО «МАКС»

Ассортиментные политики	Характеристика	Действующая ассортиментная политика	Преимущества	Недостатки
Горизонтальная	Когда новый товар является продолжением реализуемого и рассчитан на сформировавшийся круг покупателей.	В ООО «МАКС» используется горизонтальная ассортиментная политика.	Специализация конкретно на определенном продукте, глубокое знание покупательского спроса по данному продукту.	Требует дополнительных расходов на модификацию товарного ассортимента. В результате концентрации на одной товарной группе делает компанию более уязвимой и в большей степени подверженным угрозам со стороны внешней среды.
Концентрическая	Когда ведется поиск новых товаров, которые в технологическом или рыночном отношении были бы подобны уже имеющимся товарам предприятия и привлекали бы новых покупателей.	-	Может удовлетворить потребности широкого круга потребителей.	Требует больших финансовых затрат и не всегда отвечает запросам наиболее взыскательных покупателей.

## Приложение В

### Оценка системы ценообразования в ООО «МАКС»

Таблица В.1 – Оценка системы ценообразования в ООО «МАКС»

Ценовая политика	Характеристика ценовой политики	Действующая цен. политика	Преимущества ценовой политики	Недостатки ценовой политики
Политика высокого уровня цена.	Заключается в установлении высокой первоначальной цены на товар, услугу для получения максимальной прибыли со всех сегментов рынка, готовых заплатить требуемую цену; обеспечивает меньший объем оказываемых услуг при большем доходе с каждой позиции.	–	Создание образа (имиджа) качественного товара, услуги у заказчика (клиента) в результате высокой первоначальной цены. Облегчение изменения уровня цены, так как потребители более благосклонно воспринимают снижение цен, чем их повышение.	Возможно снижение спроса.
Политика среднего уровня цена.	Подразумевает среднюю цену, среднее качество товара и средний уровень прибыли. Продавцы товаров в этой категории не претендуют на роль ценовых лидеров рынка и ориентируются на массовых покупателей.	ООО «МАКС» используется политика среднего уровня цен.	Возможность постоянно поддерживать стабильный уровень прибыли. При снижении спроса потребителей можно переходить на уровень низкого уровня цен.	Постоянно необходимо проводить мониторинг цен. Возможность утраты рыночной доли, при резком росте количества конкурентов
Политика низкого уровня цена.	Установление относительно низкой цены на товар услугу для привлечения максимального числа потребителей и завоевания большей доли рынка.	–	Цена должна быть настолько низкой, чтобы предприятие смогло избежать конкуренции, иначе ценовое преимущество будет недолговременным. Повышение конкурентоспособности. Потребности в рекламе. Увеличение рыночной доли.	Рынок должен отличаться высокой ценовой чувствительностью, тогда низкая цена приведет к росту выручки.

## Приложение Г

### Оценка эффективности организации сбыта ООО «МАКС» за 2020 г.

Таблица Г.1 – Оценка эффективности организации сбыта ООО «МАКС» за 2020 г.

Наименование критерия	Нормативное значение	Фактическое значение	Оценка в баллах
Планирование объема сбыта.	На предприятии должен быть разработан ежемесячный, ежеквартальный, ежегодный план объема сбыта с разбивкой по номенклатуре.	В ООО «МАКС» разрабатывается план объема сбыта выпускаемой продукции на месяц, квартал, год.	5
Нормирование запасов.	На предприятии должны быть разработаны нормы запасов готовой продукции.	На предприятии разработаны нормы запасов готовой продукции.	5
Планирование запасов готовой продукции.	Запасы готовой продукции должны постоянно планироваться.	На предприятии разрабатывается ежемесячные, ежеквартальные, ежегодные планы готовой продукции.	5
Проведение контроля за выполнением плана по объемам сбыта.	Для того чтобы плановые показатели по сбыту были выполнены, необходимо проводить оперативный контроль.	Контроль за ходом выполнения плановых показателей по сбыту продукции отделом сбыта проводится.	5
Работа с дебиторской задолженностью.	Должна проводиться периодически работа с дебиторской задолженностью. Показатель должен стремиться к снижению.	Работа с дебиторской задолженностью проводится неэффективно, поскольку наблюдается ее рост.	1
Развитие каналов сбыта.	Использование прямых и косвенных каналов сбыта.	Используется только прямой канал сбыта.	5
Анализ запасов готовой продукции.	Должен проводиться периодически анализ запасов готовой продукции.	Анализ запасов готовой продукции проводится не периодически.	1
Проведение инвентаризаций за состоянием запасов готовой продукции.	На предприятии должны проводиться ежемесячные, ежеквартальные инвентаризации за состоянием готовой продукции на складе.	Инвентаризации проводятся всего один раз в год – по состоянию на первое октября каждого отчетного периода.	3
Стимулирование персонала за эффективное управление сбытом.	В системе оплаты труда должны быть предусмотрены повышающие коэффициенты для персонала ответственного за управление сбытом готовой продукции.	В системе оплаты труда предприятия предусмотрен процент премии за эффективное управление сбытом продукции.	5
Всего			35

## Приложение Д

### SWOT-анализ деятельности ООО «МАКС»

Таблица Д.1 – SWOT-анализ деятельности ООО «МАКС»

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	1 Увеличение (обновление) ассортимента. 2 Повышение эффективности рекламной деятельности. 3 Увеличение мероприятий по стимулированию покупательского спроса. 4 Увеличение рыночной доли.	1 Снижение спроса и продаж. 2 Рост количества конкурентов. 3 Увеличение закупочных цен. 4 Девальвация национальной валюты (рубля). 5 Продолжение рецессии (стагнации) в российской экономике.
Сильные стороны 1 Квалифицированный персонал. 2 Конкурентные цены. 3 Инновационное оборудование. 4 Качество обслуживания. 5 Лучшие поставщики.	1 Использование квалифицированного персонала возможно наладить выпуск новой продукции. 2 Цены конкурентные будут сохранены. 3 Проведение новых рекламных кампаний. 4 Увеличение продаж через качественное обслуживание покупателей. 5 Рост продаж через обновление ассортимента.	1 Использование квалифицированного персонала возможно увеличить продажи, прибыль. 2 За счет приемлемого уровня цен организация сможет поддерживать достаточный уровень продаж. 3 За счет эффективной рекламы предприятие сможет увеличить продажи. 4 За счет качественного обслуживания предприятие сможет поддерживать достаточный уровень продаж. 5 Обновление ассортимента позволит предприятию увеличить продажи.
Слабые стороны 1 Недостаточно большой ассортимент.	1 Обновление ассортимента позволит повысить продажи, прибыль.	1 Требуется продавать те товары, которых нет у конкурентов. И нужно продавать те товары, которые бы полностью удовлетворяли запросы потребителей.