

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)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере «ООО Южный Урал»)

Студент

А. И. Романова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.И. Романова.

Тема работы: «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере «ООО Южный Урал»)».

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

Цель исследования – разработка путей совершенствования сбытовой политики «ООО Южный Урал».

Объект исследования – предприятие «ООО Южный Урал».

Предмет исследования – сбытовая политика предприятия «ООО Южный Урал».

Опираясь на выявленные проблемы в сбытовой политике «ООО Южный Урал» были предложены мероприятия по повышению совершенствованию сбытовой политики предприятия. Экономический эффект от внедрения этих мероприятий составил 82717,85 т.р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы руководством предприятия с целью повышения эффективности его деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников из 28 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, составляет 52 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 6.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы сбытовой политики предприятия	6
1.1 Понятие и сущность сбытовой политики	6
1.2 Формы и виды сбытовой политики	11
2 Анализ сбытовой политики на примере «ООО Южный Урал»	17
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия «ООО Южный Урал»	17
2.2 Анализ сбытовой политики предприятия «ООО Южный Урал».....	23
3 Разработка мероприятий по улучшению сбытовой политики «ООО Южный Урал».....	31
3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики предприятия	31
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	42
Заключение.....	46
Список используемой литературы и используемых источников.....	49
Приложение А Организационная структура «ООО Южный Урал».....	52

Введение

Процесс становления и развития современных рыночных отношений требует осуществления качественных преобразований в сфере коммерческой деятельности предприятий. Процесс рыночных преобразований требует более совершенного изучения сбытовой деятельности с точки зрения маркетинга, учета опыта ведущих стран мира.

Проблема управления сбытовой деятельностью производственных предприятий чрезвычайно важна ввиду необходимости внедрения в предприятиях системы управления сбытом, ориентированной на маркетинг. В этих условиях сбытовая деятельность должна направляться не только на увеличение объемов реализации продукции и получение прибыли предприятием, но и на полное удовлетворение потребностей и запросов потребителей.

Ориентация системы сбыта на маркетинг выдвигает дополнительные требования к сбытовой политике, которая должна отличаться способностью быстро меняться, отвечая на запросы рынка, большой скоростью прохождения информации о дефиците или избытке определенного вида продукции на рынке и быстрой, адекватной реакцией сбытовой системы на данную информацию.

Актуальность необходимости повышения эффективности сбытовых процессов и оперативного реагирования управленцев по изменению условий реализации продукции на рынке объясняет «постоянную заинтересованность отечественных предпринимателей в совершенствовании процесса реализации продукции как важной функциональной составляющей деятельности предприятия. Ввиду того, что основной целью сбыта, как правило, является реализация товаров и услуг потребителям при определенном уровне качества сбытового сервиса, можно констатировать актуальность данной проблематики.

Цель исследования выпускной квалификационной работы состоит в разработке путей совершенствования сбытовой политики «ООО Южный Урал».

Согласно цели, необходимо выполнение следующих задач исследования:

- рассмотреть теоретические основы сбытовой политики предприятия;

- проанализировать сбытовую политику «ООО Южный Урал»;
- разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой политики предприятия и оценить экономическую эффективность их внедрения.

Объект исследования – предприятие «ООО Южный Урал».

Предмет исследования – сбытовая политика предприятия «ООО Южный Урал».

Выпускная квалификационная работа выполнена с использованием следующих информационных источников: научной и учебной литературы, периодических изданий, материалов, размещенных в сети Интернет, данных внутренней отчетности «ООО Южный Урал».

Методы исследования, на основе которых выполнена выпускная квалификационная работа: аналитический, статистический, а также системный подход к исследованию экономических процессов и явлений в контексте маркетинговой деятельности предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением, списком используемой литературы и используемых источников и приложениями.

1 Теоретические основы сбытовой политики предприятия

1.1 Понятие и сущность сбытовой политики

В научной литературе встречается много определений сущности сбытовой политики предприятия, поэтому в таблице 1 рассмотрим подходы отечественных исследователей к трактовке этой экономической категории.

Таблица 1 – Научные подходы отечественных ученых к определению сущности сбытовой политики предприятия

Автор	Определение
Тихомирян Я. С.	«Сбытовая политика – это совокупность взаимосвязанных элементов сбытовой деятельности, направленных на удовлетворение потребностей потребителей путем оптимального использования сбытового потенциала предприятия и обеспечение на этой основе эффективности продаж» [22, с. 86].
Дегтяренко В. Н.	«Совокупность взаимосвязанных элементов сбытовой деятельности, направленных на удовлетворение потребностей потребителей путем оптимального использования сбытового потенциала предприятия и обеспечения на этой основе эффективности продаж» [6, с. 137].
Бабенко Е.А.	«Суть сбытовой политики заключается в продвижении товара к потребителя с наименьшими затратами ресурсов (денег, времени, людей). ... именно это приводит к образованию цепей поставок товара с множеством разнообразных посредников: перевозчиков, дистрибьюторов, дилеров и т.д.» [1, с. 25].
Сидорина З. А., Исаченко Е. М.	«Сбытовая политика выполняет коммерческую и технологическую функции, пределах которых осуществляют меры предпродажи, формирование сбытовых каналов и сбытовой логистики» [18, с. 213].
Кравченко М. А., Петруша М. А.	«Комплекс принципов, методов и мер, используемых руководством для организации и управления сбытовой деятельностью предприятия с целью обеспечения эффективных продаж товаров в пределах определенных целевых рынков» [9, с. 1016].
Панкратов Ф. Г.	«Комплекс принципов, методов и мер, используемых руководством для организации и управления сбытовой деятельностью предприятия с целью обеспечения эффективных продаж товаров в пределах определенных целевых рынков» [14, с. 172].

По нашему мнению, сбытовая политика предприятия – это комплекс элементов сбытовой системы предприятия, которые взаимосвязаны призваны доказать продукцию от производителя к потребителю. Сбытовая политика помогает проанализировать возможные варианты поставки товаров и выделяет

среди них те, которые помогают получить максимальный результат на всех участках канала, где реализуемая продукция. По сути, сбытовая политика – это совокупность мер и методов, используемых фирмой в процессе распределения продукции и доказывания ее к конечным потребителям.

Место функциональной области сбыта продукции представлено на рисунке 1 [19, с. 157].

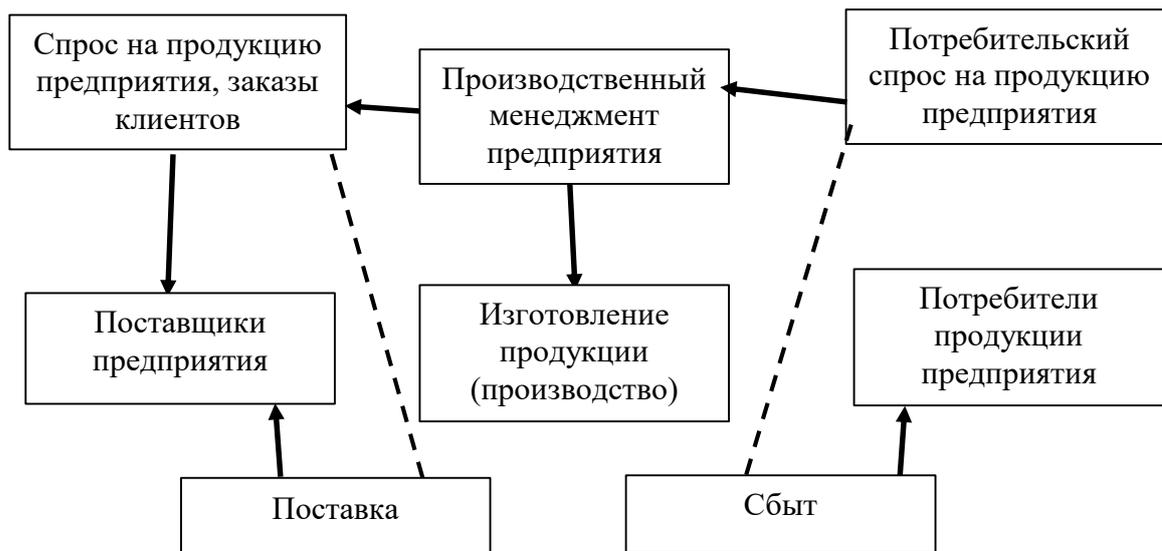


Рисунок 1 – Место функциональной области сбыта в производственном менеджменте предприятия

«Роль и значение сбытовой деятельности предприятия состоят в следующем:

- сбытовая деятельность не только сохраняет потребительскую стоимость, но и создает дополнительную потребительскую стоимость и стоимость товара и увеличивает его общую ценность;
- сбытовая деятельность выявляет, формирует и реализует не только конкретные экономические результаты (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности), но и конкретные потребности конкретных потребителей;

- сбытовая деятельность является одним из источников конкурентного преимущества – как прямого (в пределах собственного предприятия), так и косвенного (в отношениях с партнерами) эффектов» [28, с. 3].

«Сбыт продукции в деятельности предприятия выполняет следующие функции:

- пространственную (наличие товара в нужном месте);
- временное (доставка товара в необходимое время);
- количественную (товар должен быть в наличии в необходимом количестве);
- качественную (товар должен отвечать заданным требованиям по качеству);
- рекламную, направленную на создание и поддержание спроса на предлагаемый товар» [12, с. 30].

При разработке сбытовой политики предприятия нужно учитывать, что сильные и слабые стороны, возможности и угрозы могут перейти в свою противоположность.

Как трактует Л. Б. Миротин, что понятие «сбыт» является синонимом слов «товарооборот» или «распределение», значение которых состоит в деятельности предприятия: планирование, реализации и транспортировки готовой продукции к месту эксплуатации товара конечным потребителем с целью удовлетворения его потребностей и спроса и обеспечить прибылью производителей [24, с. 158].

Сбытовая политика предприятия управляет процессом распределения производимого товара и обслуживанию. Функция сбытовой политики заключается в удовлетворении потребностей потребителя, использование сбытового потенциала предприятия и гарантировании эффективных продаж [23, с. 143].

Главные аспекты сбытовой политики включают в себя:

- работа с продукцией, то есть подбор, сортировка и готовность товара к потреблению;
- обеспечение необходимым количеством запасов продукции;

- логистика и транспорт к потребителям;
- связь с покупателями (оформление заказов, передача товара, платежные операции и информирование о продукции).

Главной целью сбытовой политики является реализация экономического потенциала предприятия, направленного на удержание рынка предприятием на протяжении долгого срока, благодаря положительному имиджу и признанию качества продукции со стороны покупателей.

Основными методами организации сбыта является обеспечение точек сбыта, склад для хранения товара, сервис технического обеспечения, логистика и транспорт, выставки и продвижение продукции. Итак, главная задача сбытовой политики - выбор наиболее выгодного способа доставки к конечному потребителю, распределение и послепродажный сервис. Требования маркетинговой деятельности заключается не только в проектировании уникальной и качественной продукции, которая удовлетворяет спрос потребителей и формирует цену, а также в разработке правильной маркетинговой стратегии предприятия.

Значительное влияние на формирование сбытовой составляющей маркетинговой деятельности имеют [27, с. 139]:

- целевая аудитория (местность, уровень дохода, требования);
- возможности предприятия (масштабы производства, финансовые возможности, конкурентоспособность);
- характеристики продукции (необходимость товара, сезонность, сроки хранения и цена);
- уровень конкурентности (возможности конкурентов, цена их товара, стратегии продажи товара и тактики);
- особенности сбыта предприятия (количество, распределение потребителей, торговая практика);
- цена сбытовой системы.

Сбытовая деятельность формируется на основных факторах: организационном, методическом и материально-техническом. Стоит отметить, что сбытовая деятельность имеет три метода:

- прямой (производитель – собственная сеть сбыта);
- опосредованный (производитель – независимые посредники);
- комбинированный (сотрудничество производителей и посредников) [21, с. 332].

Учитывая внешние факторы и изменения в рыночной экономике, появилась необходимость в создании новых структур, которые отвечали бы за сбыт или организовывали его, разрабатывали новый механизм сотрудничества с партнерами и новые нормативно-правовые базы. Именно поэтому сбыт – это элемент коммерческой деятельности, совмещаемый цепью от изготовления до послепродажного обслуживания.

Составными элементами сбытовой политики [7, с. 125]:

- сбытовая маркетинговая стратегия;
- способы организации сбытовой деятельности компании;
- регламентная политика;
- товарная политика;
- ценовая политика;
- политика распределения;
- политика коммерческого кредитования;
- политика погашения дебиторской задолженности;
- логистика;
- организация сбыта.

Следует отметить, что важной частью для оценки сбытовой политики является контроль формирования денежных средств на каждом последовательном этапе. Однако, важным аспектом при разработке маркетинговой политики предприятия является процедура распределения издержек. Чтобы получить лучший вариант реализации всех составляющих сбытовой политики следует рассчитать все возможные варианты ее образования. Однако некоторые

составляющие сбыта необходимо разделять при расчете для каждой выделенной группы товаров в зависимости от периода ее развития. Стоит контролировать качество избранной стратегии по всем пунктам сбытовой политики.

Реальные показатели сбытовой деятельности определять и сравнивать с гипотетическими (которые подсчитывали при выборе стратегий) для анализа.

Анализ сбытовой политики осуществляется на двух этапах. Первый уровень - отдел маркетинга, рассматривающий оценку текущего состояния компании в целом. Маркетологи должны провести анкетирование, строящееся на выявлении потребностей потребителей. Также, этот отдел должен обеспечить предприятие полным пониманием состояния конкурентов: слабые и сильные стороны, оценка их сбытовой стратегии и распределение рынка, качество и объем услуг, использование новых технологий, отношение потребителей к товарам конкурентов [25, с.127].

Второй уровень – управленцы отдела сбыта концентрируют внимание соблюдения выполнения плана и действенность сбытовых операций. Следует провести разбор за схемой: определить уровень сбытовой политики, подчеркнуть потенциал неиспользованных ресурсов, оценить перспективу и сформулировать путь решения дальнейших возможностей.

1.2 Формы и виды сбытовой политики

На основании систематизации накопленного объема знаний в области менеджмента следует отметить, что роль сбытовой стратегии в общефирменной стратегии является решающей. «В этом разрезе сбытовая стратегия может или формироваться за счет своей исключительности конкурентных преимуществ предприятия. В целом установление основной или дополнительной роли стратегии сбыта по отношению к другим стратегическим центрам предприятия не в полной мере совпадает с концепцией развития производственной организации, где ключевым фактором долгосрочного конкурентного преимущества всегда будут инновации, при этом инновации – продуктовые» [2, с. 347].

Позиции, занимаемые фирмами по отношению к сбыту, имеют признаки, что позволяют классифицировать сбыт по видам (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация видов сбыта предприятия [16, с. 625]

Классификационный признак	Виды сбыта
В зависимости от организации системы сбыта	Прямой – непосредственная реализация продукции производителем конечным потребителям (производитель – потребитель).
	Опосредованный – использование независимых торговых посредников в канале сбыта (производитель – посредник – потребители).
В зависимости от количества посредников	Селективный – использование ограниченного числа посредников. Основная цель – достижение большего объема продаж при сохранении контроля над каналами сбыта (производитель – посредник – потребители).
	Исключительное – малое (или единичное) количество посредников. мишень - сохранение престижного вида контроля над каналом сбыта (производитель – посредник – потребители).
В зависимости от взаимоотношений между участниками	Традиционная система сбыта (независимые производители, оптовые и розничные торговцы).
	Вертикальная система сбыта (включает производителя, одного или нескольких оптовых и розничных торговцев, что преследуют общие цели).
В зависимости от особенностей товара	Целенаправленный сбыт (направлен на определенную группу потребителей или рыночный сегмент).
	Не целенаправленный сбыт – маркетинговые мероприятия адресуются всем группам покупателей.

Отметим, что форма сбытовой деятельности определяется руководством предприятия, в котором такая деятельность осуществляется. Основные формы сбыта, которые распространены, следующие:

- организация собственной системы сбыта;
- система сбыта, связанная с предприятием-производителем;
- независимая система.

Так, первая форма осуществляется полностью самостоятельно предприятием. Так схема достаточно затратная и не все предприятия могут организовать сбытовую деятельность самостоятельно, ведь это требует достаточных вложений. Вторая форма часто предполагает заключение договоров между контрагентами, системы франчайзинга.

«Независимая форма сбытовой деятельности основана на деятельности посредников, посредством которых осуществляется сбыт продукции и доставка к конечным потребителям. Собственная система сбыта предприятия предполагает осуществление всех сбытовых функций субъектами (складскими, транспортными, торговыми и др.), его подразделениями, филиалами, непосредственно зависимыми от него в организационно-правовом, а также экономическом и административном отношениях» [3, с. 51].

«Предприятие как их фактический собственник управляет их деятельностью. Собственная сбытовая система предприятия является частным случаем корпоративных или интегрированных, систем сбыта, где собственником может быть не только предприятие, но и любой посредник» [17, с. 178].

«Связанная система сбыта предполагает осуществление всех сбытовых функций предприятием, а самостоятельными в правовом и независимыми в экономическом отношении посредников. Координация деятельности всех субъектов осуществляется в рамках договорных отношений: торговли по договорам, системы франчайзинга и др. Подобная система предполагает нередко и общее управление сбытом, в частности по сбытовым программам изготовителя» [20, с. 177].

«Франчайзинг – контракт, по которому торговец принимает на себя обязательство реализовывать товар или услуги под фирменным знаком и по правилам главной организации» [11, с. 109].

Независимая система сбыта предполагает осуществление сбытовых функций независимыми в правовом и экономическом отношении посредниками.

«Наличие или отсутствие посредников обуславливает следующие методы сбыта:

- прямой, или непосредственный, сбыт (на основе прямых контактов с потребителями), в том числе – через собственную торговую сеть;
- косвенный, или опосредованный, сбыт (на основе опосредованных связей с использованием услуг разного рода посредников)» [26, с. 103].

Комбинированный, или смешанный, сбыт предполагает использование как прямых, так и опосредованных связей с покупателями.

«В соответствии с методами сбыта различают два типа каналов сбыта: прямой и опосредованный. Использование прямого (непосредственного) канала сбыта является целесообразным в следующих случаях:

- если поставляется скоропортящийся товар;
- потребителей немного, и они расположены относительно недалеко друг от друга;
- товар требует высокоспециализированного сервиса и предприятие может его организовать;
- объем каждой партии товара достаточный для заполнения автомашины, автоцистерны, контейнера, вагона;
- продажная цена товара значительно выше себестоимости, что позволяет оправдать расходы, связанные с прямым сбытом» [24, с. 8].

«Одной из форм прямого сбыта являются личные продажи, т.е. контакт торгового агента изготовителя и одного или нескольких потенциальных покупателей. Эта форма продажи – одна из самых дорогих, но имеет неоспоримые преимущества:

- позволяет лучше узнать мотивы покупок или отказов от них;
- после такого неформального общения покупатель в определенной степени чувствует себя обязанным совершить покупку» [8, с. 77].

«В результате формируется сеть представителей предприятия, построенная по принципу: отдел сбыта предприятия – региональные управляющие по сбыту – районные руководители по сбыту – зональные руководители – торговые агенты. Опосредованный (косвенный) канал сбыта предполагает использование производителем для организации сбыта своих товаров и услуг широкого круга независимых посредников. Вся совокупность действий по управлению сбытом образует сбытовую политику предприятия, предполагающую использование ряда стратегий, к которым относятся:

- формирование канала распределения товара;

- охват рынка;
- ценообразование;
- ассортиментная политика» [5, с. 64].

Формы сбытовой политики проанализируем на основе сбытовой стратегии, так как именно стратегическое направление преобладает в процессе формирования политики сбыта.

«Сбытовая стратегия является стратегией третьего уровня, подчиненной корпоративной и деловой стратегии, при этом при понимании маркетинга в широком смысле – сбытовая стратегия, как и все другие функциональные, находится в подчинении маркетинговой стратегии. Это уточненное место сбытовой стратегии в системе стратегического планирования деятельности предприятий позволяет в полной мере использовать тот потенциал, который несет сбытовая деятельность по отношению к другим функциональным стратегиям предприятия. Предполагается, что компании обязаны в стратегическом и тактическом планах употреблять сбытовые решения как собственного рода управляющую надстройку над решениями в сфере формирования производственной программы» [4, с. 5].

«Разработка сбытовой политики предприятия предполагает:

- разработку внутренних стандартов (правил) сбытовой деятельности и документальное их закрепление в положении о сбытовой политике;
- анализ адекватности (с последующей доработкой) существующей оргструктуры отделов, занимающихся вопросами реализации продукции, современных условий хозяйствования, корректировки оргструктуры – при формировании ее в соответствии с принципами эффективности системы внутреннего контроля и основных требований к ее организации;
- разработку комплекса организационно-нормативных документов (в частности, положений об отделах и должностных инструкциях), регламентирующих сбытовую деятельность предприятия в рыночных условиях;

- разработку формальных процедур контроля за реализацией (сбытом) готовой продукции» [10, с. 567].

«Стратегия сбыта – это описательный документ, включающий набор стандартизированных вопросов, для ответа на которые необходимо проведение анализа внешних и внутренних факторов, формализации документов, а также описание методов работы с рынком и влияния на посредников в сбытовом канале» [15, с. 116].

Наличие конкурентной среды всегда было сдерживающим фактором для роста цен на продукцию и повышения эффективности работы за счет ценового фактора в любой производственной сфере.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы сбытовой политики предприятия, можно сформулировать следующие выводы.

Сбытовая политика предприятия – это комплекс элементов сбытовой системы предприятия, которые взаимосвязаны призваны доказать продукцию от производителя к потребителю. Функция сбытовой политики заключается в удовлетворении потребностей потребителя, использование сбытового потенциала предприятия и гарантировании эффективных продаж.

Главной целью сбытовой политики является реализация экономического потенциала предприятия, направленного на удержание рынка предприятием на протяжении долгого срока, благодаря положительному имиджу и признанию качества продукции со стороны покупателей.

Форма сбытовой деятельности определяется руководством предприятия, в котором такая деятельность осуществляется. Основные формы сбыта, которые распространены, следующие: организация собственной системы сбыта; система сбыта, связанная с предприятием-производителем; независимая система.

2 Анализ сбытовой политики на примере «ООО Южный Урал»

2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия «ООО Южный Урал»

Полное фирменное наименование предприятия – «Общество с ограниченной ответственностью Южный Урал».

Сокращенное фирменное наименование предприятия «ООО Южный Урал».

Юридический адрес предприятия: 450065, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Буревесника, д.14, оф. 5.

Основным видом деятельности «ООО Южный Урал» является торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках).

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- торговля оптовая парфюмерными и косметическими товарами;
- торговля оптовая фармацевтической продукцией;
- торговля оптовая прочими бытовыми товарами;
- торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в специализированных магазинах.

«ООО Южный Урал» занимается розничной торговлей лекарственными средствами. В аптеках широко представлены лекарственные средства, применяемые в кардиологии, гастроэнтерологии, эндокринологии, гинекологии, офтальмологии, а также средства для ухода за больными и косметические средства. Постоянно пополняющийся ассортимент насчитывает сегодня более 15 000 наименований всевозможных фармацевтических препаратов и парафармацевтической продукции.

За годы своего существования фармацевтическое предприятие «ООО Южный Урал» завоевало известность у жителей города Уфа широким ассортиментом как самых простых и часто употребляемых, так и редких фармацевтических препаратов и парафармацевтической продукции, а также профессиональным, оперативным и культурным обслуживанием.

«В настоящее время «ООО Южный Урал» — это аптечная сеть, расположенная в городе Уфа, деятельность которой максимально направлена на качественное обслуживание клиентов. В штате фармацевтического предприятия работают высокопрофессиональные специалисты — провизоры и фармацевты. Это дает возможность покупателям не только приобретать необходимые препараты, но и получать своевременную и квалифицированную консультацию» [13].

В аптечной сети «ООО Южный Урал» используется программа автоматизации учета «АНР-Аптека».

«Целью деятельности «ООО Южный Урал» является своевременное обеспечение населения города Уфа качественными, проверенными, безопасными медикаментами от надежных отечественных и зарубежных производителей, и получение прибыли от реализации лекарственных средств. «ООО Южный Урал» придерживается стратегии расширения ассортимента, которая предусматривает введение новых товарных групп и располагает широкий ассортиментный портфель, включающий лечебную косметику, антисептики и дезинфицирующие препараты, препараты терапевтической группы, косметические средства, спортивное питание, товары для беременных и кормящих женщин, товары для новорожденных, включая детское питание» [13].

Основными направлениями деятельности «ООО Южный Урал» являются:

- обеспечение населения лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения, предметами очковой оптики;
- снабжение иммунобиологических препаратов, дезинфицирующих средств;

- снабжение и отпуск лекарственных средств отдельным категориям граждан по льготным ценам;
- увеличение прибыли общества;
- улучшение благосостояния работников общества.

Далее рассмотрим организационную структуру «ООО Южный Урал» (Приложение А). На сегодняшний день «ООО Южный Урал» функционирует с линейной-функциональной структурой. Данная организационная структура позволяет более планомерно и качественно выполнять функции и делегировать полномочия.

Далее рассмотрим полномочия аппарата управления «ООО Южный Урал».

Генеральный директор осуществляет общее руководство предприятия в целом и эффективное взаимодействие всех его структурных подразделений.

Заместитель генерального директора занимается организацией фармацевтической деятельности аптечных организаций области, контроль за работой и расширением аптечной сети.

Заместитель генерального директора, начальник отдела лекарственного обеспечения и конкурсных закупок занимается организацией работы по закупу и лекарственному обеспечению населения и организаций здравоохранения.

Отдел лекарственного обеспечения и конкурсных закупок организует работу по закупу и лекарственному обеспечению населения и организаций здравоохранения.

Информационно-справочный отдел организует и проводит обучающие мероприятия с целью повышения профессионального и образовательного уровня аптечных работников; информация населения о наличии лекарственных средств и товаров аптечного ассортимента на фармацевтическом рынке города; внедрение в лечебную практику новых лекарственных средств, поступающих в аптечную сеть, проведение работы с населением по формированию здорового образа жизни.

Отдел организации бухгалтерского учета и отчетности осуществляет формирование информации о деятельности и имущественном положении предприятия, полученных доходах и понесенных расходах, об использовании

материальных, трудовых и финансовых ресурсов, предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности и выявление резервов её финансовой стабильности.

Организационно-фармацевтический отдел осуществляет контроль за соблюдением фармацевтического порядка и санитарно-гигиенического режима в аптечных организациях области. Организация и проведение мероприятий, направленных на совершенствование лекарственной помощи и повышение культуры обслуживания населения, улучшение фармацевтического порядка в аптеках, повышение профессионального уровня специалистов.

Планово-экономический отдел осуществляет анализ финансово-хозяйственной деятельности и экономическая стратегия развития, направленная на финансовую устойчивость предприятия.

Отдел информационных технологий занимается организацией, администрированием и настройкой локально-вычислительных сетей в различных подразделениях предприятия, установкой компьютерной и оргтехники, сетевого программного обеспечения, созданием единого информационного пространства и комплексной автоматизацией всех структурных подразделений предприятия.

Отдел кадров занимается формированием единой кадровой политики предприятия. Обеспечивает своевременную обработку поступающей и отправляемой корреспонденции, ее доставку по назначению. Осуществляет контроль за сроками исполнения документов и их правильным оформлением. Организует работу по регистрации, учету, хранению и передаче в соответствующие структурные подразделения документов текущего делопроизводства, в том числе приказов и распоряжений руководства.

Юридическая группа использование правовых знаний для обеспечения высокой эффективности деятельности предприятия, выработка и осуществление мер по предупреждению правонарушений.

Контрольно-ревизионный отдел осуществляет контроль соблюдения структурными подразделениями законодательства.

Основной задачей аптечного склада является бесперебойное обеспечение аптек, учреждений здравоохранения и других организаций качественными, эффективными, доступными по цене лекарственными средствами отечественного и зарубежного производства, изделиями медицинского назначения.

Контрольно-аналитическая лаборатория занимается контролем качества лекарственных средств и фармацевтических субстанций.

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности «ООО Южный Урал» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ основных экономических показателей деятельности «ООО Южный Урал» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значение показателей по годам			Абсол.отклон., +/-		Относ. отклон, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Объем товарооборота, т.р.	470670	1213590	1854730	742920	641140	157,84	52,83
Себестоимость продаж, т.р.	428170	1086820	1478934	658650	392114	153,83	36,08
Валовая прибыль, т.р.	42500	126770	375796	84270	249026	198,28	196,44
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	-112690	-97782	19016	14908	116798	-13,23	-119,45
Чистая прибыль (убыток), т.р.	-91381	78077	22300	169458	-55777	-185,44	-71,44
Численность персонала, чел.	123	193	213	70	20	56,91	10,36
Фонд оплаты труда, т.р.	67335	108435	121001	41100	12566	61,04	11,59
Производительность труда, т.р./чел.	3826,59	6288,03	8707,65	2461,45	2419,62	64,32	38,48
Среднемесячная заработная плата, т.р./чел.	45,62	46,82	47,34	1,20	0,52	2,63	1,11

Для наглядности на рисунке 2 представим динамику финансовых результатов деятельности «ООО Южный Урал».

Из представленных данных видно, что в 2020 году объем товарооборота предприятия увеличился в 2,58 раза, а себестоимость продаж увеличилась в 2,54 раза. Это было обусловлено расширением масштабов деятельности предприятия. Следовательно, показатель валовой прибыли увеличился в 2,98 раз.

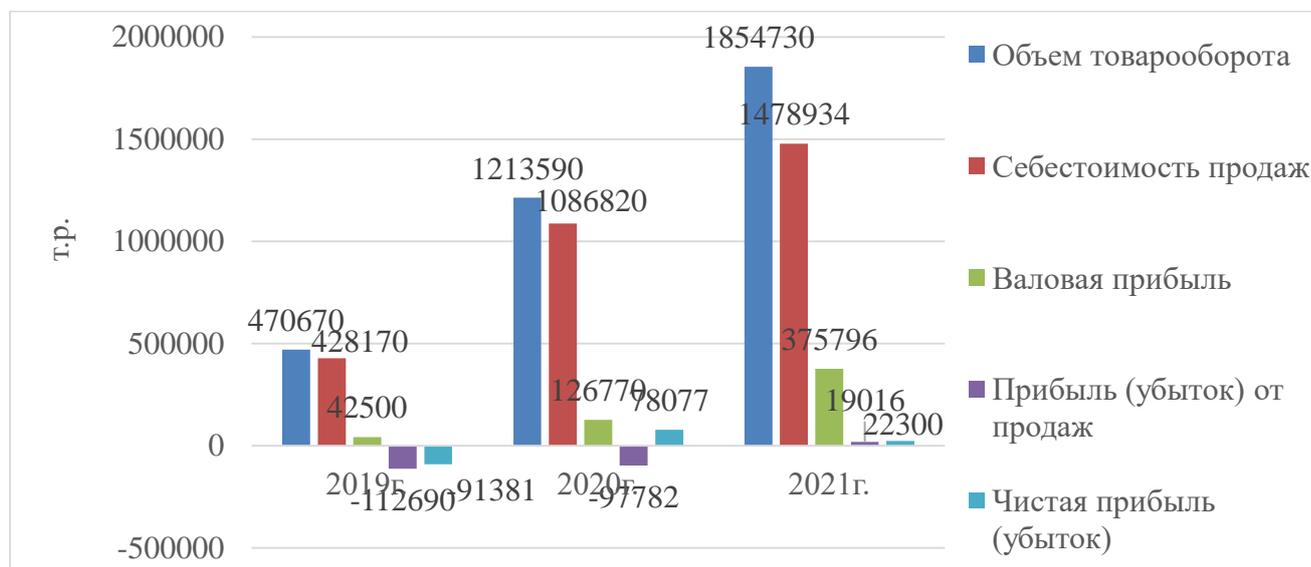


Рисунок 2 – Динамика финансовых результатов деятельности «ООО Южный Урал» за 2019-2021 годы

Что касается основной деятельности, то за 2019-2020 годы она была убыточной и убыток от продаж сократился на 14908 т.р. Это было обусловлено большими размерами коммерческих расходов. При этом чистая прибыль существенно улучшилась с – чистого убытка в размере -91381 т.р. до чистой прибыли в размере 78077 т.р.

В 2020 году наблюдается повышение эффективности использования трудовых ресурсов, о чем свидетельствует рост производительности труда на 64,32% при росте среднемесячной заработной платы на 2,63%.

В 2021 году наблюдается дальнейшее расширение объемов деятельности предприятия, на что указывает рост товарооборота на 52,83% и себестоимости продаж на 36,08%. За счет этого валовая прибыль возросла в 2,96 раз и прибыль от продаж составила 19016 т.р. Однако величина чистой прибыли сократилась на

71,44%. Это свидетельствует об улучшении основной и ухудшении совокупной деятельности предприятия.

В 2021 наблюдается дальнейшее повышение эффективности использования трудовых ресурсов, на что указывает рост производительности труда на 38,48% при росте среднемесячной заработной платы на 1,11%.

Итак, проведенный анализ основных экономических показателей деятельности «ООО Южный Урал» показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдалось существенное расширение масштабов деятельности предприятия, на что указывает рост товарооборота и себестоимости продаж. Также отмечается улучшение результатов основной деятельности и ухудшение результатов совокупной деятельности. Трудовые ресурсы предприятия на протяжении анализируемого периода использовались эффективно.

2.2 Анализ сбытовой политики предприятия «ООО Южный Урал»

Сбыт фармацевтической продукции является одно из важнейших систем маркетинговой политики предприятия. Главная цель сбыта в «ООО Южный Урал» заключается в реализации получения предпринимательской прибыли путем удовлетворения платежеспособного спроса потребителей фармацевтической продукции.

Важным элементом сбытовой политики предприятия «ООО Южный Урал» является канал сбыта, которым руководствуется предприятие. В «ООО Южный Урал» используется двухуровневый канал сбыта (рисунок 3).

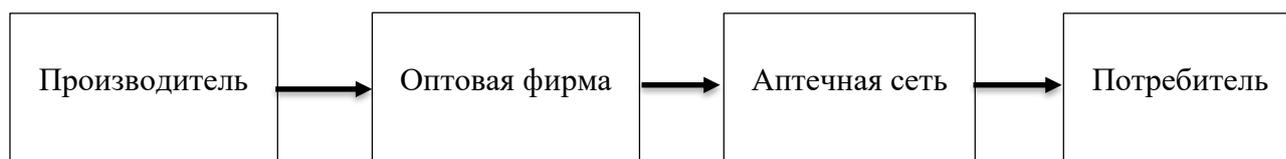


Рисунок 3 – Схема двухуровневого канала сбыта продукции в «ООО Южный Урал»

Согласно схеме, на рисунке 3, фармацевтическая продукция от производителей поступает оптовым фирмам, а от них поставляется в аптечную сеть, из которой напрямую потребителям.

В «ООО Южный Урал» есть аптечный склад, который обеспечивает товаром все аптеки аптечной сети. Также склад работает и как оптовый поставщик. Закупка товара в «ООО Южный Урал» осуществляется у крупных поставщиков и у некоторых производителей напрямую. География распределения товара после склада определяется географией торговых точек, в данном случае это город Уфа. Данная цепочка прослеживается тогда, когда поставщики доставляют свой товар сами в аптечные пункты. Однако, некоторые аптеки, которые не занимаются самостоятельным формированием заявок у поставщиков на нужные позиции, обеспечиваются товаром от собственного склада предприятия.

На привлечение клиента в аптеку и, соответственно, увеличение продаж влияние оказывает сотрудничество «ООО Южный Урал» с Единой медицинской справочной в Уфе, которая дает точную информацию по наличию и цене лекарства. Также, важным моментом в привлечении клиентов является возможность сделать индивидуальный заказ необходимых лекарств, что очень важно, как для покупателя, так и для формирования ассортимента. Имеется возможность по телефону отложить необходимое лекарство на определенное время, удобное покупателю.

Основными факторами, влияющими на сбытовую деятельность «ООО Южный Урал», являются привлекательные цены и аптечный ассортимент. Многим потребителям, особенно социальным слоям населения г. Уфа известно, что в аптеках «ООО Южный Урал» цены значительно ниже, чем в других аптечных сетях, эта информация уже много лет работает с положительным эффектом. В связи с этим аптека имеет статус «социальной». Благодаря этому при небольшой наценке на препараты имеют место достаточно большие обороты товара.

Ответственность за ценообразование в аптеке лежит на руководителе отдела лекарственного обеспечения. Маркетинговые мероприятия в аптеке происходят не часто, так как аптека самостоятельно такие мероприятия не проводит, в связи с тем, что это требует определенных затрат. Поэтому всевозможные акции проводятся за счет представителей фармпроизводителей и оптовых поставщиков.

Общую оценку эффективности сбытовой политики зависит от целей предприятия, его размеров, структуры сбыта, уровня профессионализма работников, масштабов коммерческой деятельности и других факторов. Эффективность функционирования системы сбыта оценивается по увеличению объемов выручки либо по росту прибыли.

Чтобы проанализировать эффективность и динамику сбытовой политики «ООО Южный Урал», будет проведен определенный перечень расчетов, что позволит увидеть сильные и слабые стороны сбыта на предприятии, и позволит сделать правильные выводы для избрания стратегии решения проблемных вопросов и улучшение общей ситуации на предприятии.

Для того чтобы выяснить причины изменения основных показателей хозяйственной деятельности «ООО Южный Урал», необходимо исследовать, как осуществлялась реализация продукции (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ объемов реализации продукции «ООО Южный Урал» за 2019-2021 годы

Показатель	Период			Абсолютное изменение		Темп прироста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Выручка от реализации продукции, т.р.	470670	1213590	1854730	742920	641140	157,84	52,83
Средние остатки нереализованной продукции, т.р.	106044	281174	489326	175130	208152	165,15	74,03
Коэффициент оборачиваемости запасов продукции, об.	4,44	4,32	3,79	-0,12	-0,53	-2,76	-12,18

Как показывают данные таблицы 4, ежегодно наблюдался рост объемов реализации фармацевтической продукции, при этом темп роста средних остатков продукции были выше, чем темпы роста объемов реализации, что является негативной тенденцией сбыта продукции предприятия.

Далее проведем анализ основных показателей сбытовой деятельности «ООО Южный Урал» (таблица 5).

Таблица 5 – Основные показатели сбытовой деятельности «ООО Южный Урал» за 2019-2021 годы

Показатель	Период			Абсолютное изменение		Темп прироста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Доход от реализации продукции, т.р.	470670	1213590	1854730	742920	641140	157,84	52,83
Себестоимость реализованной продукции, т.р.	428170	1086820	1478934	658650	392114	153,83	36,079
Валовая прибыль т.р.	42500	126770	375796	84270	249026	198,28	196,439
Расходы на сбыт, т.р.	8539	28317	95340	19778	67023	231,62	236,688

Графически динамику валовой прибыли и расходов на сбыт «ООО Южный Урал» представим на рисунке 4.

За анализируемый период, по данным таблицы 5 и рисунка 4, отмечается рост, как валовой прибыли, так и рост расходов на сбыт. Так, в 2020 году доход от реализации продукции вырос 2,57 раз, валовая прибыль в 2,98 раз, себестоимость реализованной продукции – в 2,53 раза. При этом расходы на сбыт увеличились в 3,31 раза. С позиции экономической целесообразности, высокими темпами должен расти показатель валовой прибыли (финансовый результат от основной операционной деятельности), ему может уступать доход (выручка) от реализации продукции.

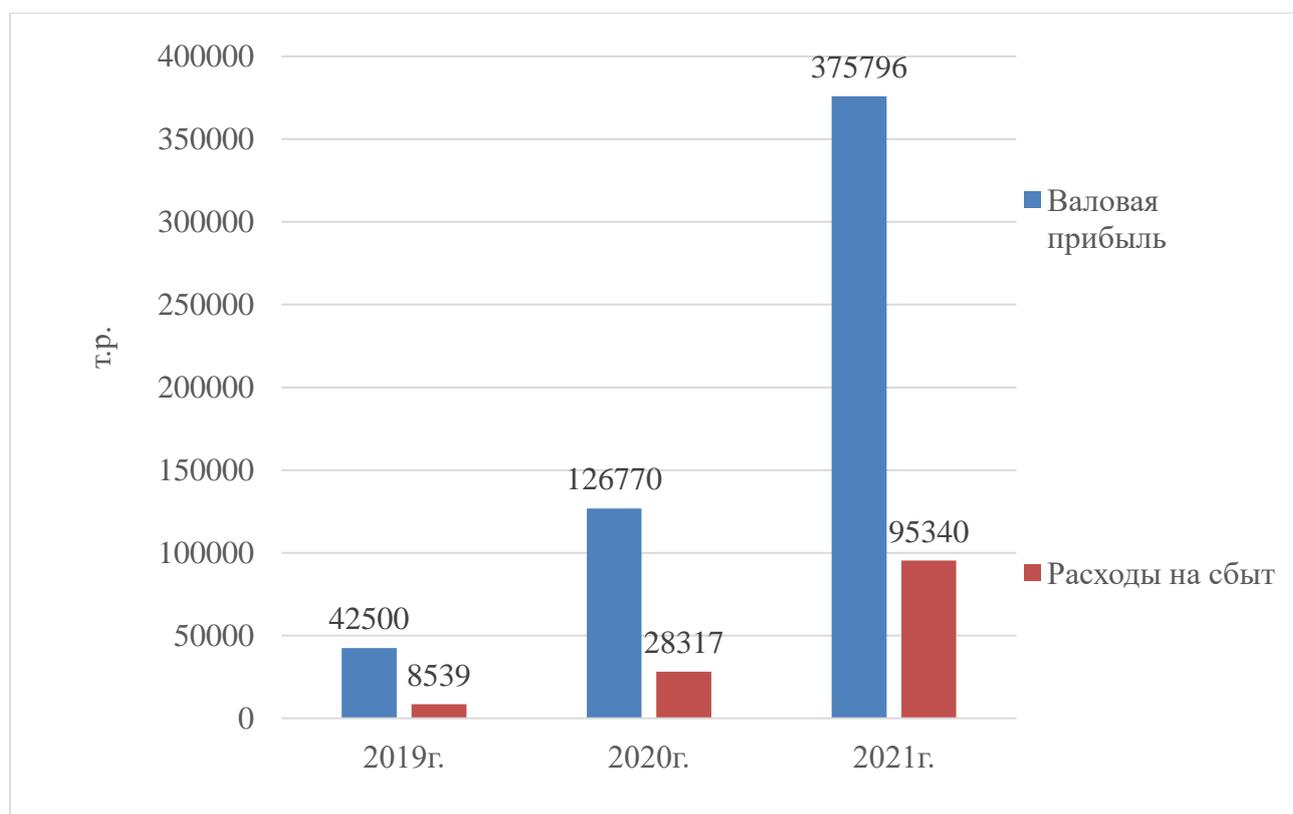


Рисунок 4 – Динамика валовой прибыли и расходов на сбыт продукции «ООО Южный Урал» за 2019-2021 годы

Для роста финансовых результатов от реализации выручка должна расти быстрее темпами, чем себестоимость реализованной продукции. В 2020 году этот принцип соблюдался, что свидетельствует об эффективном использовании расходов на сбыт.

В 2021 году доход от реализации увеличился на 52,83%, себестоимость реализованной продукции увеличилась на 36,08%. При этом валовая прибыль увеличилась на в 2,96 раз, а расходы на сбыт увеличились в 3,36 раз. Как видим, на протяжении всего анализируемого периода темп роста расходов на сбыт был выше, чем темп роста валовой прибыли, что свидетельствует о неэффективном использовании расходов на сбыт.

На следующем этапе проведем анализ результативности сбытовой деятельности «ООО Южный Урал» (таблица 6).

Таблица 6 – Показатели результативности сбытовой деятельности «ООО Южный Урал» за 2019-2021 годы

Показатель	Период			Абсолютное изменение		Темп прироста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Доход от реализации продукции, т.р.	470670	1213590	1854730	742920	641140	157,84	52,83
Запас готовой продукции, т.р.	106044	281174	489326	175130	208152	165,15	74,03
Коэффициент оборачиваемости запасов готовой продукции, об.	4,44	4,32	3,79	-0,12	-0,53	-2,76	-12,18
Затраты на сбыт, т.р.	8539	28317	95340	19778	67023	231,62	236,69
Объем реализованной продукции на 1 тыс.руб. затрат на сбыт, т.р.	55,12	42,86	19,45	-12,26	-23,40	-22,25	-54,61

Данные таблицы 6 позволяют сформулировать следующие выводы. В результате сбытовой деятельности предприятия объем реализованной продукции в 2020 году вырос в 2,57 раз по сравнению с предыдущим годом, в 2020 году рост составил 52,83%. Запас готовой продукции в 2020 году увеличился по сравнению с 2019 годом в 2,65 раз, но уже в 2020 году повысился на 74,03%. Наблюдается уменьшение коэффициента оборачиваемости запасов готовой продукции на 2,76 оборотов в 2020 году и снижение на 12,18 оборотов в 2021 году, что свидетельствует об ухудшении сбытовой деятельности. Объем реализованной продукции на 1 т.р. затрат на сбыт ежегодно снижался и за весь период снизился с 55,12 р. до 19,45 р. Все это указывает на снижение результативности сбытовой деятельности анализируемого предприятия.

Итак, можно сделать вывод, что сбытовая деятельность «ООО Южный Урал» имеет спонтанный характер. Акцент делается на реализации «ходовых» позиций. Продвижение товаров, как правило, является важным стимулом для увеличения объема продаж. Самостоятельно «ООО Южный Урал» реализацию

сбытовой функции маркетинга, в том числе проведение рекламных и PR-компаний, формирование лояльности клиентов, не осуществляет.

Таким образом, проведенный анализ сбытовой политики «ООО Южный Урал» позволяет сделать следующие выводы.

«ООО Южный Урал» занимается розничной торговлей лекарственными средствами. В аптеках широко представлены лекарственные средства, применяемые в кардиологии, гастроэнтерологии, эндокринологии, гинекологии, офтальмологии, а также средства для ухода за больными и косметические средства. Постоянно пополняющийся ассортимент насчитывает сегодня более 15 000 наименований всевозможных фармацевтических препаратов и парафармацевтической продукции.

На сегодняшний день «ООО Южный Урал» функционирует с линейной-функциональной структурой. Данная организационная структура позволяет более планомерно и качественно выполнять функции и делегировать полномочия.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности «ООО Южный Урал» показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдалось существенное расширение масштабов деятельности предприятия, на что указывает рост товарооборота и себестоимости продаж. Также отмечается улучшение результатов основной деятельности и ухудшение результатов совокупной деятельности. Трудовые ресурсы предприятия на протяжении анализируемого периода использовались эффективно.

Сбыт фармацевтической продукции является одно из важнейших систем маркетинговой политики предприятия. Главная цель сбыта в «ООО Южный Урал» заключается в реализации получения предпринимательской прибыли путем удовлетворения платежеспособного спроса потребителей фармацевтической продукции. Важным элементом сбытовой политики предприятия «ООО Южный Урал» является канал сбыта, которым руководствуется предприятие. В «ООО Южный Урал» используется двухуровневый канал сбыта, согласно которому, фармацевтическая продукция от

производителей поступает оптовым фирмам, а от них поставляется в аптечную сеть, из которой напрямую потребителям.

Было определено, что ежегодно наблюдался рост объемов реализации фармацевтической продукции, при этом темп роста средних остатков продукции были выше, чем темпы роста объемов реализации, что является негативной тенденцией сбыта продукции предприятия.

В результате сбытовой деятельности предприятия объем реализованной продукции в 2020 году вырос в 2,57 раз по сравнению с предыдущим годом, в 2020 году рост составил 52,83%. Запас готовой продукции в 2020 году увеличился по сравнению с 2019 годом в 2,65 раз, но уже в 2020 году повысился на 74,03%. Наблюдается уменьшение коэффициента оборачиваемости запасов готовой продукции на 2,76 оборотов в 2020 году и снижение на 12,18 оборотов в 2021 году, что свидетельствует об ухудшении сбытовой деятельности. Объем реализованной продукции на 1 т.р. затрат на сбыт ежегодно снижался и за весь период снизился с 55,12 р. до 19,45 р. Все это указывает на снижение результативности сбытовой деятельности анализируемого предприятия.

Итак, можно сделать вывод, что сбытовая деятельность «ООО Южный Урал» имеет спонтанный характер. Акцент делается на реализации «ходовых» позиций. Продвижение товаров, как правило, является важным стимулом для увеличения объема продаж. Самостоятельно «ООО Южный Урал» реализацию сбытовой функции маркетинга, в том числе проведение рекламных и PR-компаний, формирование лояльности клиентов, не осуществляет.

3 Разработка мероприятий по улучшению сбытовой политики «ООО Южный Урал»

3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики предприятия

Проведенный анализ сбытовой политики «ООО Южный Урал» позволил определить наличие следующих основных проблем:

- ежегодно наблюдался рост объемов реализации фармацевтической продукции, при этом темп роста средних остатков продукции были выше, чем темпы роста объемов реализации, что является негативной тенденцией сбыта продукции предприятия;
- объем реализованной продукции на 1 т.р. затрат на сбыт ежегодно снижался и за весь период снизился с 55,12 р. до 19,45 р. Все это указывает на снижение результативности сбытовой деятельности анализируемого предприятия. Это было обусловлено значительным ростом затрат на сбыт.

В современных условиях развитой рыночной экономики среди факторов эффективной работы предприятия выделяется обеспечение совершенной сбытовой политики в «ООО Южный Урал». Продвижение продукции на рынке предполагает использование агрессивных методов сбыта, активной рекламной политики, применение мер по стимулированию сбыта, представляющих собой скидки на продукцию, ее уценку, проведение выставок, лотерей и т.п.

Определим мероприятия по совершенствованию сбытовой политики «ООО Южный Урал» (рисунок 5).

Стимулирование клиентов предприятия на основе использования скидок на продукцию. Стимулирование участников системы сбыта продукции на основе использования скидок будет способствовать стимулированию роста объема сбыта товаров и соответственно отразится на увеличении чистой выручки от реализации продукции предприятия.

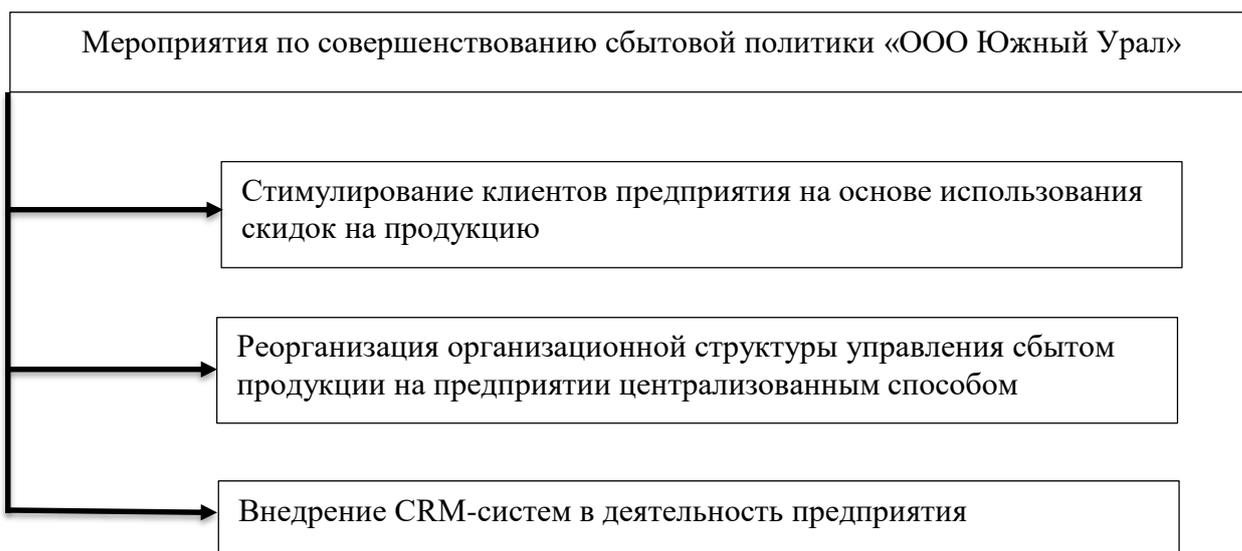


Рисунок 5 – Предлагаемые мероприятия по совершенствованию сбытовой политики «ООО Южный Урал»

Согласно первому предложенному предложению по стимулирование сбыта продукции, следует отметить, что одним из инструментов совершенствования сбытовой политики выступает скидка, с помощью которой предприятие сможет регулировать цену на продукцию, а также обеспечить эффективный процесс ритмичности продаж продукции.

Для стимулирования сбыта продукции в «ООО Южный Урал» предлагается использовать несколько типов скидок:

- количественные скидки, они обычно устанавливаются при покупке крупной партии продукции. Они одинаковы для всех покупателей, а их величина зависит от количества покупаемого товара. При этом такая величина может устанавливаться для одной отдельной покупки или равняться сумме объемов поставок за определенный период. Использование количественных скидок побуждает покупателей осуществлять покупки у одного и того же продавца, благоприятно влияющего на товарооборот предприятия. Предлагается, что в контракте на поставку продукции «ООО Южный Урал» будет оговорено, что покупатель должен оплатить товар в течение двух месяцев, при этом

- контрагент получит скидку в 5%, если полностью расплатится за полученный товар в первые десять дней после заключения контракта;
- временные скидки применяются для более интенсивной продажи продукции в установленные периоды времени. Это, прежде всего, скидки на новый вид товара, скидки способствуют уменьшению сезонных колебаний в объемах продаж продукции аптеки. Использование временных скидок позволяет предприятиям поддерживать их равномерной реализации в течение заданного промежутка времени.

Реорганизация организационной структуры управления сбытом продукции на предприятии централизованным способом.

По проведенному анализу рыночной позиции и текущей деятельности предприятия «ООО Южный Урал» можно заключить, что предприятие на этом этапе развития требует реорганизации структуры снабжения для проведения более эффективного управления. Стоит отметить, что оборачиваемость продукции на предприятии за последние периоды сократилось, поэтому осуществлять поставку продукции в некоторые аптеки сразу от производителей. Поэтому сейчас неэффективна децентрализованная система. Отсюда следует убрать поставки в аптеки напрямую от производителей и оптовых поставщиков, а осуществлять распределение продукции напрямую их центрального аптечного склада предприятия. За счет этого можно достичь минимизации расходов, ведь произойдет сокращение расходов на доставку. То есть прогнозируем изменение системы товароснабжения и всего бизнес-процесса.

Для реорганизации структуры поставок и сбыта продукции «ООО Южный Урал» предлагаем провести оптимизацию транспортно-складской деятельности предприятия путем реорганизации, децентрализованного на централизованный метод.

Схема организации отдела поставок и сбыта на основе централизации представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организация поставки и сбыта продукции «ООО Южный Урал» централизованным методом

По данной схеме организации поставок и сбыта на основе централизованной системы процесс поставки и сбыта продукции в аптеках будет регулироваться только заместителем генерального директора, начальником отдела лекарственного обеспечения и конкурсных закупок. Тогда как ранее в некоторых аптеках ответственными за этот процесс были заведующие аптекой. Соответственно продукция во все аптеки предприятия будет поставляться только из аптечного склада предприятия.

Рассмотрим матрицу ответственности реорганизации снабжения и сбыта на основе централизации в «ООО Южный Урал» (таблица 7).

Централизованная система организации поставок и сбыта в «ООО Южный Урал» предполагает, что не будет отдельных поставок для отдельных аптек, а будут только поставки только с центрального аптечного склада. Это позволит минимизировать издержки на транспортное обеспечение, уменьшить обязанности заведующих аптек по обеспечению поставок продукции в аптеки на основе существующей структуры снабжения товаров.

Таблица 7 – Матрица ответственности реорганизации снабжения и сбыта на основе централизации в «ООО Южный Урал»

Обязанности	Генеральный директор	Заместителем генерального директора, начальником отдела лекарственного обеспечения и конкурсных закупок	Менеджеры отдела лекарственного обеспечения и конкурсных закупок	Заведующие аптек	Персонал аптек
Разработка карты эффективности (список показателей)	Р, П	П, У	-	У	-
Установление планового уровня сбыта и поставок	Р, П	П, У	-	У	-
Разработка тактических и оперативных планов	-	У, К	-	Р, П	-
Реализация	-	-	-	-	И
Контроль отклонений	-	-	К	К	-
Анализ отклонений	-	К	И	У	-
Формирование рекомендаций по устранению отклонений	-	П	И	-	-
Утверждение мер или изменение плановых показателей	Р	П, У	-	-	-

Р – принятие решений; П – подготовка решений; У – участие в принятии решений; И – исполнение решений; К – контроль.

Механизм организации снабжения и сбыта централизованным способом базируется на самостоятельности и согласованности экономических интересов всех участников процесса движения материальных потоков в «ООО Южный Урал». Централизованный аптечный склад предприятия будет выполнять координирующую и интегрирующую роль в макрологистической системе на

основе организационно-технического и технологического взаимодействия разных видов транспорта, концентрации товаропотоков на складе и поставки продукции в аптеки.

Определяем последовательность и взаимосвязь работ и их продолжительность в результате оптимизации транспортно-складской деятельности (таблица 8).

Таблица 8 – План-график оптимизации транспортно-складской деятельности в «ООО Южный Урал»

№ п/п	Название (содержание) работы	Период	Длительность, дн.
1	Проведение комплексного исследования существующей системы планирования затрат на предприятии	01.07.2022- 19.07.2022	19
2	Разработка методических положений для сбора данных по оптимизации транспортно-складской деятельности	20.07.2022- 06.08.2022	16
3	Внедрение системы сбора данных для по оптимизации транспортно-складской деятельности (организационные и методические аспекты)	08.08.2022- 29.08.2022	21
4	Начало регулярной оптимизации транспортно-складской деятельности по сбору и обработке фактической информации	30.08.2022- 13.09.2022	15
5	Разработка методических положений для преобразования системы планирования на предприятии	14.09.2022- 01.10.2022	18
-	Итого:	-	89

Таким образом, общая продолжительность работ по оптимизации транспортно-складской деятельности будет составлять 89 календарных дней, что составляет практически 3 месяца. Организация работы состава

централизованного складского помещения будет состоять в уменьшении затрат на транспортировку товаров, содержание региональных складских помещений, сокращении фонда оплаты труда менеджеров, работающих в региональных отделениях компании.

Рациональная организация складского хозяйства на основе перехода от децентрализованной к централизованной организации работы склада «ООО Южный Урал» предполагает наличие достаточного количества складских помещений, размещение их на территории предприятия, механизацию и автоматизацию складских работ, а также активизацию контроля за распределением продукции.

Планируем, что оптимизация транспортно-складской деятельности будет способствовать уменьшению затрат на предприятии. За счет установления планового уровня показателей в стратегической карте эффективности по каждому направлению деятельности, а также постоянный контроль в центральном составе предприятия будет добиваться выполнения бюджетов и ключевых стратегических показателей (таблица 9).

Таблица 9 – План экономии расходов в результате оптимизации транспортно-складской деятельности в «ООО Южный Урал»

№ п/п	Показатель расходов	Фактическое значение за 2021 год	Плановый год	Согласно стратегической карте эффективности
1	Сокращение общего объема транспортных расходов за счет:	6120	4400	-1720
2	- оптимизации затрат на транспортировку и размещение товаров на складах	3890	2450	-1440
3	- контроля дополнительных расходов на транспортно-складскую деятельность	2230	1950	-280

Продолжение таблицы 9

№ п/п	Показатель расходов	Фактическое значение за 2021 год	Плановый год	Согласно стратегической карте эффективности
4	Сокращение коммерческих расходов за счет:	6380	5500	-880
5	- оптимизации затрат на деятельность управляющих аптек по поставкам продукции	5430	4700	-730
6	- оптимизации затрат на организацию складов	950	800	-150
7	Сокращение расходов на сбыт:	1500	1300	-200
8	- оценка и сокращение неэффективных средств на рекламу	1500	1300	-200
-	Общая экономия затрат:	14000	11200	-2800

Из данных таблицы 9 видно, что за счет оптимизации транспортно-складской деятельности в «ООО Южный Урал» экономия затрат составит 2800 т.р. При этом внедрение данных мероприятий не повлечет за собой дополнительных расходов.

Внедрение CRM-систем в деятельность предприятия.

Автоматизация бизнес-процессов – одна из успешных стратегий в любой области деятельности, которая при правильном выборе системы обработки и анализа данных дает отличные результаты. Повышение эффективности работы менеджеров, более точная и производительная обработка и анализ клиентской базы, планирование финансовой стратегии и многое другое – все это становится возможным за счет внедрения единой автоматизированной системы управления бизнес-процессами – CRM.

CRM – Customer Relationship Management в переводе с английского означает «система управления взаимоотношениями с клиентами». CRM представляет

собой прикладное программное обеспечение для предприятия, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками и клиентами, в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношения с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов. Другими словами, CRM – это современная бизнес-стратегия, нацеленная на рост и повышение прибыльности бизнеса предприятия, путем повышения лояльности клиента посредством понимания их индивидуальных потребностей на протяжении всего цикла взаимодействия с ними.

«CRM-система позволяет организовать единую базу для всей этой информации и предоставить менеджерам актуальные сведения о преимуществах клиента, их истории покупок, финансовых возможностях. В результате этого, менеджер сможет быстро подобрать оптимальное предложение для каждого клиента. CRM-система для правильного и эффективного функционирования базироваться на ряде принципов:

— Идентификация. Определение того, кто является потребителями компании, даст возможность понять покупательную модель каждого отдельного клиента.

— Интерактивность. Предложение потребителям помощи в автоматическом режиме, заранее подготовленных блоков товаров, данных и услуг, которые могут представлять ценность конкретному клиенту.

— Дифференциация. Необходимо найти для каждого потребителя индивидуальный подход, обращаясь к системам ценностей и потребностей каждого потребителя.

— Отслеживание. Чтобы лучше понимать своих потребителей, необходима фиксация всех сделок каждого клиента.

— Персонализация. Создание модулей товаров, информационных блоков и компонентов услуг, из которых можно создавать товары и услуги, адаптированные к потребностям отдельных потребителей» [23].

В настоящее время «ООО Южный Урал» ведет свою деятельность с помощью программного продукта «1С: Предприятие 8».

Использование данной системы предоставляет «ООО Южный Урал» следующие возможности:

- сквозную автоматизацию процесса продаж продукции на предприятии, оптовой и розничной торговли;
- планирование и контроль продаж, решение задачи управления заказами покупателей;
- возможность оптимальным образом размещать заказы покупателей и отображать их в производственной программе в соответствии с принятой в компании стратегии выполнения заказов и схем работы (работа по составу, под заказ).

Однако, этот продукт является недостаточно полным сервисом и имеет некоторые недостатки. В функции компании входит установка платформы, заполнение констант и выбор конструкции порядка проведения документов происходит эта процедура, конечно, в спешке и занимает не более 15 минут времени. Бесплатное обслуживание представляет собой, по существу, самостоятельную работу администратора предприятия с определенным сайтом по установке текущих обновлений. Ответственность за неправильную установку на предприятии никто не несет. Очень часто при переходе с версии на версию возникают проблемы, связанные с отсутствием сведений, необходимых для заполнения констант и справочников по программе.

Вышеперечисленные проблемы необходимо переквалифицировать в задачи, которые легко разрешимы после внедрения CRM-систем. CRM позволяет вести работу с потенциальными и действующими клиентами по бизнес-процессам и алгоритм процесса зависит от совокупности параметров данного клиента (тип клиента, доходность клиента, годовой объем, размер компании (для юридических лиц), форма обслуживания).

В CRM-системе может быть автоматизирована значительная часть документооборота компании: регистрация, визирование договоров и других документов.

Внедрение CRM-системы в деятельность «ООО Южный Урал» позволит повысить результаты его работы. Руководствуясь вышеперечисленными функциями, можно с уверенностью сказать, что внедрение системы CRM увеличит основными ключевыми преимуществами предприятия, которые можно разделить на следующие категории:

- сокращение издержек;
- увеличение объема продаж;
- стратегическое действие.

Состоит же эффективность от внедрения CRM-систем может как из прямого экономического (материального) эффекта, так и благодаря косвенному экономическому (нематериальному) эффекте.

Прямые экономические эффекты включают в себя следующие компоненты:

- снижение уровня запасов на 10-20%;
- снижение себестоимости за счет уменьшения общехозяйственных расходов на 5-10%;
- снижение дебиторской задолженности путем всестороннего контроля на 45–50%;
- повышение уровня продаж на 5-10%.

Сущность же стратегии «ООО Южный Урал» заключается в дальнейшем расширении охвата рынка за счет более эффективного сбыта продуктов, расширение клиентской базы и увеличение размеров продаж.

Расходы на автоматизацию, как правило, состоят из следующих основных частей: расходы на приобретение технических средств, расходы на приобретение готового программного оборудования, затраты на проектирование, расходы по внедрению, затраты на эксплуатацию и расходы на сопровождение.

В таблице 10 представим бюджет на внедрение CRM-системы в «ООО Южный Урал».

Таблица 10 – Бюджет на внедрение CRM-системы в «ООО Южный Урал»

Наименование расходов	Стоимость, т.р.
CRM-консалтинг	100
Формирование технического задания	30
Настройка системы	40
Лицензирование	20
Техническая поддержка	10
Итого:	200

Как видно из расчета в таблице 10, расходы на внедрение CRM-системы в «ООО Южный Урал» составят 200 т.р.

Далее перейдем к оценке экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики в «ООО Южный Урал».

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Оценку экономической эффективности начнем с расчета совокупных затрат на реализацию на внедрение мероприятий по совершенствованию сбытовой политики в «ООО Южный Урал» (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет совокупных расходов на внедрение мероприятий по совершенствованию сбытовой политики в «ООО Южный Урал»

Наименование расходов	Стоимость, т.р.
Заработная плата персонала, занятого внедрением скидок клиентам	195
Заработная плата персонала, занятого оптимизацией транспортно-складской деятельности	350
Внедрение CRM-системы	200
Итого:	745

Из данных таблицы 11 видно, что совокупные расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию сбытовой политики в «ООО Южный Урал» составят 745 т.р.

Учитывая оценки руководства исследуемого предприятия, внедрение скидок для клиентов позволит повысить объем продаж на 2,5%, тогда как затраты на внедрение скидок составят 0,5% от себестоимости продаж в отчетном году.

При этом внедрение CRM-системы позволит сократить запасы на 10%, повысить объем продаж на 2%, и за счет этого себестоимость продаж увеличится на 2%.

В таблице 12 представим расчет финансовых результатов от внедрения предложенных мероприятий в «ООО Южный Урал».

Таблица 12 – Расчет финансовых результатов от внедрения предложенных мероприятий в «ООО Южный Урал»

Наименование показателя	2021г.	Плановый год	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., +/-
Выручка от реализации, т.р. В т.ч.:	1854730	1938192,85	83462,85	4,50
- внедрения скидок	-	46368,25	-	-
- внедрения CRM-системы	-	37094,6	-	-
Себестоимость продаж, т.р. В т.ч.:	1478934	1509257,68	30323,68	2,05
- внедрения скидок	-	29578,68	-	-
- внедрения CRM-системы	-	745	-	-
Валовая прибыль, т.р.	375796	428935,17	53139,17	14,14
Коммерческие расходы, т.р. В т.ч.:	356780	353980	-2800	-0,78
- оптимизация транспортно-складской деятельности	-	-2800	-	-
Прибыль от продаж, т.р.	19016	74955,17	55939,17	294,17

Как видно из представленных данных, реализация предложенных мероприятия для «ООО Южный Урал» позволит повысить выручку на 4,5%, тогда как себестоимость продаж увеличиться на 2,05%. За счет этого валовая прибыль увеличиться на 14,14%, а прибыль от продаж увеличиться в 3,94 раза.

Далее произведем расчет показателей экономического эффекта и экономической эффективности, используя формулы 1-2:

$$\text{ЭЭ} = \Phi P - Z, \quad (1)$$

$$\text{ЭЭф} = \Phi P / Z, \quad (2)$$

где ΦP – финансовый результат от реализации предложенных мероприятий;
 Z – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭЭ} = 83462,85 - 745 = 82717,85 \text{ т.р.}$$

$$\text{ЭЭф} = 83462,85 / 745 = 112,03 \text{ р./р.}$$

И так, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в «ООО Южный Урал» составит 82717,85 т.р., а экономическая эффективность составит 112,03 р./р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий.

Таким образом, разработав мероприятия по улучшению сбытовой политики «ООО Южный Урал», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ сбытовой политики «ООО Южный Урал» позволил определить наличие следующих основных проблем:

- ежегодно наблюдался рост объемов реализации фармацевтической продукции, при этом темп роста средних остатков продукции были выше, чем темпы роста объемов реализации, что является негативной тенденцией сбыта продукции предприятия;
- объем реализованной продукции на 1 т.р. затрат на сбыт ежегодно снижался и за весь период снизился с 55,12 р. до 19,45 р. Все это указывает на снижение результативности сбытовой деятельности анализируемого предприятия. Это было обусловлено значительным ростом затрат на сбыт.

С целью совершенствования сбытовой политики «ООО Южный Урал» были предложены следующие мероприятия:

- стимулирование клиентов предприятия на основе использования скидок на продукцию;
- реорганизация организационной структуры управления сбытом продукции на предприятии централизованным способом;
- внедрение CRM-систем в деятельность предприятия.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию сбытовой политики в «ООО Южный Урал» составят 745 т.р. Реализация предложенных мероприятия для «ООО Южный Урал» позволит повысить выручку на 4,5%, тогда как себестоимость продаж увеличиться на 2,05%. За счет этого валовая прибыль увеличится на 14,14%, а прибыль от продаж увеличится в 3,94 раза. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в «ООО Южный Урал» составит 82717,85 т.р., а экономическая эффективность составит 112,03 р./р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий.

Заключение

Сбытовая политика предприятия – это комплекс элементов сбытовой системы предприятия, которые взаимосвязаны призваны доказать продукцию от производителя к потребителю. Функция сбытовой политики заключается в удовлетворении потребностей потребителя, использование сбытового потенциала предприятия и гарантировании эффективных продаж.

Главной целью сбытовой политики является реализация экономического потенциала предприятия, направленного на удержание рынка предприятием на протяжении долгого срока, благодаря положительному имиджу и признанию качества продукции со стороны покупателей.

Форма сбытовой деятельности определяется руководством предприятия, в котором такая деятельность осуществляется. Основные формы сбыта, которые распространены, следующие: организация собственной системы сбыта; система сбыта, связанная с предприятием-производителем; независимая система.

«ООО Южный Урал» занимается розничной торговлей лекарственными средствами. В аптеках широко представлены лекарственные средства, применяемые в кардиологии, гастроэнтерологии, эндокринологии, гинекологии, офтальмологии, а также средства для ухода за больными и косметические средства. Постоянно пополняющийся ассортимент насчитывает сегодня более 15000 наименований всевозможных фармацевтических препаратов и парафармацевтической продукции.

На сегодняшний день «ООО Южный Урал» функционирует с линейной-функциональной структурой. Данная организационная структура позволяет более планомерно и качественно выполнять функции и делегировать полномочия.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности «ООО Южный Урал» показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдалось существенное расширение масштабов деятельности предприятия, на что указывает рост товарооборота и себестоимости продаж. Также отмечается улучшение результатов основной деятельности и ухудшение результатов

совокупной деятельности. Трудовые ресурсы предприятия на протяжении анализируемого периода использовались эффективно.

Сбыт фармацевтической продукции является одно из важнейших систем маркетинговой политики предприятия. Главная цель сбыта в «ООО Южный Урал» заключается в реализации получения предпринимательской прибыли путем удовлетворения платежеспособного спроса потребителей фармацевтической продукции. Важным элементом сбытовой политики предприятия «ООО Южный Урал» является канал сбыта, которым руководствуется предприятие. В «ООО Южный Урал» используется двухуровневый канал сбыта, согласно которому, фармацевтическая продукция от производителей поступает оптовым фирмам, а от них поставляется в аптечную сеть, из которой напрямую потребителям.

Было определено, что ежегодно наблюдался рост объемов реализации фармацевтической продукции, при этом темп роста средних остатков продукции были выше, чем темпы роста объемов реализации, что является негативной тенденцией сбыта продукции предприятия.

В результате сбытовой деятельности предприятия объем реализованной продукции в 2020 году вырос в 2,57 раз по сравнению с предыдущим годом, в 2020 году рост составил 52,83%. Запас готовой продукции в 2020 году увеличился по сравнению с 2019 годом в 2,65 раз, но уже в 2020 году повысился на 74,03%. Наблюдается уменьшение коэффициента оборачиваемости запасов готовой продукции на 2,76 оборотов в 2020 году и снижение на 12,18 оборотов в 2021 году, что свидетельствует об ухудшении сбытовой деятельности. Объем реализованной продукции на 1 т.р. затрат на сбыт ежегодно снижался и за весь период снизился с 55,12 р. до 19,45 р. Все это указывает на снижение результативности сбытовой деятельности анализируемого предприятия.

Итак, можно сделать вывод, что сбытовая деятельность «ООО Южный Урал» имеет спонтанный характер. Акцент делается на реализации «ходовых» позиций. Продвижение товаров, как правило, является важным стимулом для увеличения объема продаж. Самостоятельно «ООО Южный Урал» реализацию

сбытовой функции маркетинга, в том числе проведение рекламных и PR-компаний, формирование лояльности клиентов, не осуществляет.

Проведенный анализ сбытовой политики «ООО Южный Урал» позволил определить наличие следующих основных проблем:

- ежегодно наблюдался рост объемов реализации фармацевтической продукции, при этом темп роста средних остатков продукции были выше, чем темпы роста объемов реализации, что является негативной тенденцией сбыта продукции предприятия;
- объем реализованной продукции на 1 т.р. затрат на сбыт ежегодно снижался и за весь период снизился с 55,12 р. до 19,45 р. Все это указывает на снижение результативности сбытовой деятельности анализируемого предприятия. Это было обусловлено значительным ростом затрат на сбыт.

С целью совершенствования сбытовой политики «ООО Южный Урал» были предложены следующие мероприятия:

- стимулирование клиентов предприятия на основе использования скидок на продукцию;
- реорганизация организационной структуры управления сбытом продукции на предприятии централизованным способом;
- внедрение CRM-систем в деятельность предприятия.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию сбытовой политики в «ООО Южный Урал» составят 745 т.р. Реализация предложенных мероприятий для «ООО Южный Урал» позволит повысить выручку на 4,5%, тогда как себестоимость продаж увеличиться на 2,05%. За счет этого валовая прибыль увеличится на 14,14%, а прибыль от продаж увеличится в 3,94 раза. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в «ООО Южный Урал» составит 82717,85 т.р., а экономическая эффективность составит 112,03 р./р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бабенко Е. А. Сбытовая политика и ее роль в деятельности предприятия // Экономика и социум. 2019. № 6-1. С. 23-30.
2. Баркан Д. И. Эффективное управление сбытом: учебник. М. : Академия, 2017. 347 с.
3. Бузаев С. Ю. Сбытовая политика в системе маркетинга // Цифровые трансформации в развитии экономики и общества. 2021. № 3. С. 50-53.
4. Бурцев В. В. Методология сбытовой политики коммерческой организации // Управление продажами. 2020. № 6. С. 2-10.
5. Гревцева И. А., Ефремова М. Н. Совершенствование сбытовой политики предприятия // Проблемы инновационного развития российской экономики. 2019. № 6. С. 63-68.
6. Дегтяренко В. Н. Основы логистики и маркетинга: учебник. М. : ЮНИТИДАНА, 2018. 304 с.
7. Каюмов А. А. Проблемы сбытовой политики промышленного предприятия // Социальные науки. 2019. № 3 (13). С. 123-131.
8. Климова Э. Н., Пятова Е. Ю. Современные особенности сбытовой политики предприятия // Наука и образование в жизни современного общества. 2020. № 7. С. 76-78.
9. Кравченко М. А., Петруша М. А. Формирование сбытовой политики организации как основа совершенствования ее системы сбыта // Экономика и социум. 2021. № 4-1 (23). С. 1015-1018.
10. Ксенофонтова Е. А. Современные подходы к формированию сбытовой политики предприятия // Экономика и социум. 2020. № 5-2 (18). С. 566-570.
11. Наумов В. Маркетинг сбыта: учебно-методическое пособие. М. : Прогресс, 2019. 223 с.
12. Никитина Н. А. Проблемы сбытовой политики компании // Дайджест социальных исследований. 2021. № 3. С. 28-32.

13. Официальный сайт «ООО Южный Урал» [Электронный ресурс]. URL: <https://lekoufa.ru/>
14. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник. М. : Дашков и К, 2020. 602 с.
15. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность: учебное пособие. М. : Инфра-М, 2019. 248 с.
16. Резяпкина Е. В. Сбытовая политика предприятия, ее элементы и формы реализации // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (10). С. 623-628.
17. Санников А. А. Эффективное управление сбытом. М. : Прогресс, 2019. 389 с.
18. Сидорина З. А., Исаченко Е. М. Сбытовая политика предприятия и ее совершенствование // Экономические аспекты продовольственной безопасности России. 2019. № 8. С. 212-216.
19. Симонова Э. А., Сильченкова С. В. Особенности сбытовой политики промышленного предприятия // Наука в России. Угрозы и возможности. 2018. № 4. С. 155-162.
20. Сокоян А. В. Формирование сбытовой политики организации // Научные исследования высшей школы в условиях северного региона. 2018. № 4. С. 176-178.
21. Сысоева Е. В. Процесс формирования и обеспечения эффективной сбытовой политики организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. № 1-1. С. 330-339.
22. Тихомирян Я. С. Регулирование сбытовой деятельности предприятий АПК. Омск: Издательство «Омск». 2018. 129 с.
23. Щербакова В. В. Логистика и управление цепями поставок: учебник для бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2019. 582 с.
24. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Л. Б. Миротин [и др.]. М.: Издательство «Экзамен», 2019. 448 с.

25. Pulizzi J. Killing Marketing: How Innovative Businesses Are Turning Marketing Cost Into Profit / J. Pulizzi, R. Robert. England: McGraw Hill Professional, 2017. 272 p.

26. Smith C. The Conversion Code: Capture Internet Leads, Create Quality Appointments, Close More Sale / C. Smith. New Jersey: John Wiley & Sons Limited, 2019. 192 p.

27. Westergaard N. Get Scrappy: Smarter Digital Marketing for Businesses Big and Small / H. Вестрепроп. Nashville, United States: Harpercollins Focus, 2020. 240 p.

28. Wong A. J. The Review of how Sales Promotion Change the Consumer's Perception and Their Purchasing Behavior of a Product // Global Journal of Management and Business Research: E Marketing. 2019. № 15 (5). P.1-6. URL: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume15/4-The-Review.pdf (дата обращения 22.02.2022).

Приложение А

Организационная структура «ООО Южный Урал»

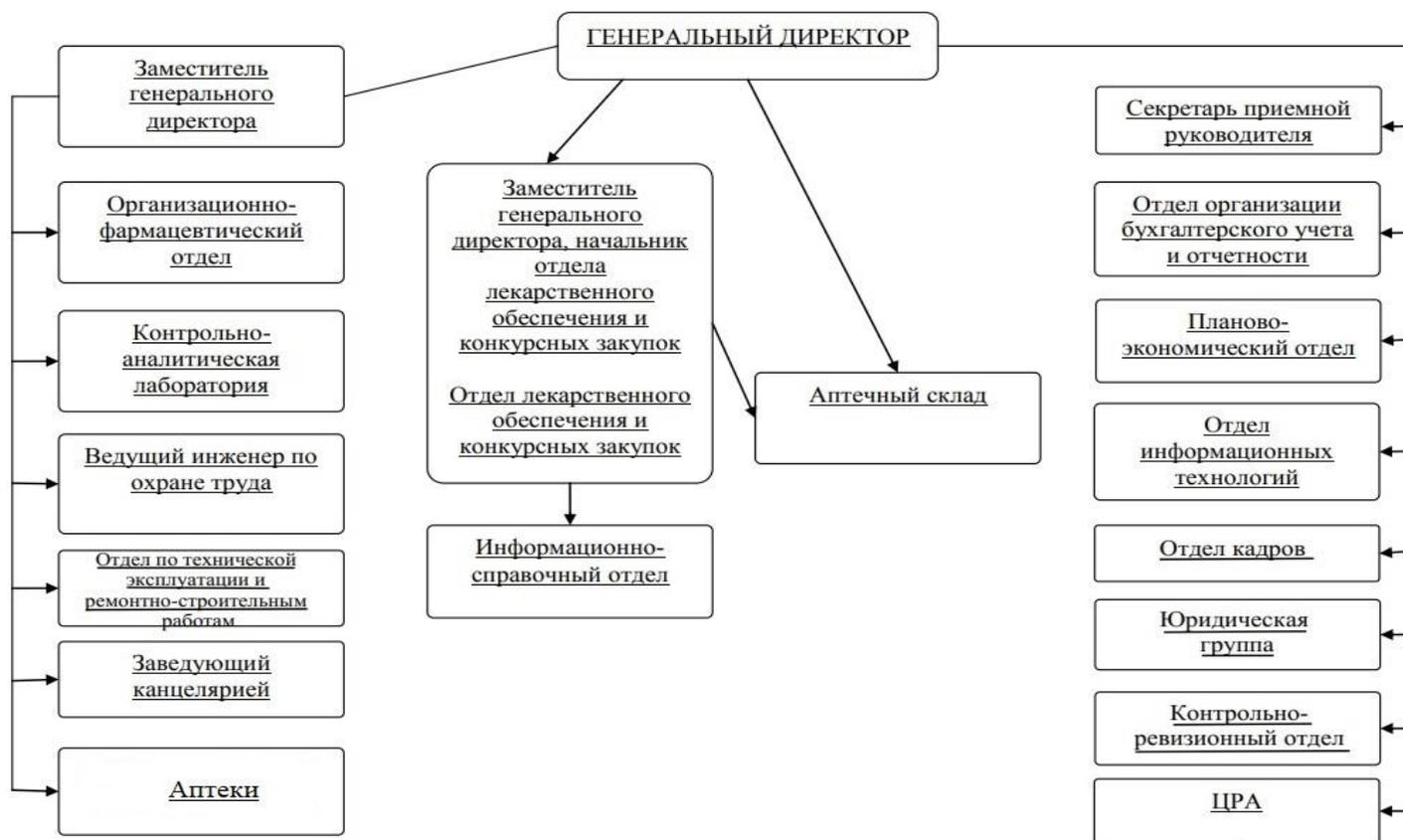


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Южный Урал»