

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

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по эффективному управлению
сбытовой деятельностью предприятия
(на примере ООО «ЛЭНД»)»

Студентка

Е.П. Горбунова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д.э.н., проф. М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд.экон. наук С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Горбунова Елена Панаховна

1. Тема «Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «ЛЭНД»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы « 21 » мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе.

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, маркетингу, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЛЭНД»

1. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия

1.1. Сущность и значение сбытовой деятельности предприятия в условиях рыночной экономики

1.2. Современные подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия и направления ее совершенствования

2. Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛЭНД»

2.2. Анализ управления сбытовой деятельностью предприятия

3. Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»

3.1. Мероприятия по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия

3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;

5. Графические данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;

6. Предложения по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 30 марта 2017 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.П. Горбунова

(И.О. Фамилия)

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»
Институт финансов, экономики управления
Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
(подпись)
« _____ » _____ 2017 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Горбуновой Елены Панаховны
по теме «Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью
предприятия (на примере ООО «ЛЭНД»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	13.03.2017 – 19.03.2017	13.03.2017 – 19.03.2017	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 14.05.2017	01.05.2017 – 14.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	15.05.2017 – 21.05.2017	15.05.2017 – 21.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	22.05.2017 – 24.05.2017	22.05.2017 – 24.05.2017	выполнено	
Отзыв на бакалаврскую работу	25.05.2017 – 28.05.2017	25.05.2017 – 28.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.П. Горбунова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Е.П. Горбунова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «ЛЭНД»)».

Научный руководитель: д.э.н., профессор М.О. Искосков.

Цель исследования – разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД».

Объект исследования - ООО «ЛЭНД», основным видом деятельности которого является оказание услуг в сфере строительства (подготовка участка к строительству, непосредственно строительство объектов, отделочные работы и т.д.).

Методы исследования: методы сравнительного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование.

Границы исследования - 2014-2016 г.г.

Краткие выводы по работе. Условия рыночной экономики, характеризующиеся высокой конкуренцией, обуславливают актуальность повышения эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия для обеспечения его устойчивого функционирования и развития в долгосрочной перспективе, вне зависимости от организационно-правовой формы, масштабов организации и ее отраслевой принадлежности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «ЛЭНД» в практической деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников. Общий объем работы – 62 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия .	9
1.1 Сущность и значение сбытовой деятельности предприятия в условиях рыночной экономики	9
1.2 Современные подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия и направления ее совершенствования	24
2 Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛЭНД».....	34
2.2 Анализ управления сбытовой деятельностью предприятия.....	43
3 Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД».....	50
3.1 Мероприятия по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия	50
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	53
Заключение	57
Библиографический список	59

Введение

Одним из важнейших стратегических направлений деятельности современных предприятий в условиях рыночной экономики является управление сбытовой деятельностью. Особо важной проблемой эффективного управления сбытом становится на современном этапе развития рыночных отношений при возрастании дефицита сырьевых ресурсов, усилении конкурентной борьбы, глобализации бизнеса, повышении вероятности реализации предпринимательских рисков. Как показывает практика, с целью обеспечения успешного функционирования и устойчивого развития в долгосрочной перспективе каждому хозяйствующему субъекту целесообразно разрабатывать и реализовывать мероприятия по повышению эффективности управления сбытовой деятельностью, как правило, посредством рационализации использования собственной ресурсной базы, увеличения прибыльности производства, улучшения показателей качества производимой продукции (услуг).

Данный факт обусловил актуальность более подробного изучения сбытовой деятельности предприятия и специфики процесса управления ею.

Проблема изучения и определения сбытовой деятельности предприятия освещена в работах исследователей Е.А. Бреусовой, Е.В. Смирновой, Е.Н. Голубина и т. д. Теоретическим аспектам управления сбытом посвящены работы Г. Дж. Болта, Ю.А. Захаровой и др.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД».

Достижение поставленной цели возможно за счет решения следующих задач:

– проанализировать теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО «ЛЭНД»;
- осуществить анализ управления сбытовой деятельностью предприятия;
- разработать мероприятия по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «ЛЭНД», основным видом деятельности которого является оказание услуг в сфере строительства (подготовка участка к строительству, непосредственно строительство объектов, отделочные работы и т.д.), предметом исследования – управление сбытовой деятельностью предприятия.

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления сбытовой деятельностью предприятий, а также материалы периодических изданий по данной теме, информационную - отчетные документы ООО «ЛЭНД».

В процессе исследования применялись методы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирования, статистические методы обработки данных.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка.

1 Теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия

1.1 Сущность и значение сбытовой деятельности предприятия в условиях рыночной экономики

Организация эффективной сбытовой деятельности фирмы представляет собой один из ключевых элементов ее деятельности, оказывающий существенное влияние на результаты и устойчивость функционирования предприятия.

В работах отечественных исследователей в данной области можно встретить несколько трактовок понятия «сбытовая деятельность». Некоторые из них представлены в таблице 1.1 [3, 28, 34, 37].

Таблица 1.1 – Варианты определения термина «сбытовая деятельность»

№ п/п	Автор	Определение
1	И.Л. Акулич	вид деятельности, оказывающий существенное влияние на конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия и заключающийся в обмене материальными ценностями и услугами
2	Ф.П. Половцева	товарно-денежный обмен, в результате которого осуществляется переход товаров от поставщика в собственность торгового предприятия с ориентацией на удовлетворение рыночного спроса
3	С.А. Каплина	комплекс мероприятий по обеспечению максимальной выгоды торговой сделки для каждого из ее участников при учете первоочередном учете качественных и количественных характеристик спроса
4	Э.В. Минько	особый вид деятельности, связанный с реализацией продукции и услуг и оказывающий существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности предприятия

Таким образом, сбытовая деятельность представляет собой мероприятия по обмену материальными ценностями и услугами, реализуемые с учетом запросов потребителей и обеспечивающие максимальную эффективность для каждого из участников осуществляемой торговой сделки.

Впервые содержание исследуемого термина было представлено специалистами Гарвардской школы бизнеса в 1958 г.: «Сбытовая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования» [9]. Иными словами, в данном случае сбыт – это процедура купли-продажи товаров, направленная на удовлетворение рыночного спроса и получение прибыли.

Основные функции сбытовой деятельности заключаются в следующем:

- транспортировка - физическое перемещение товаров от источника производства к непосредственному потребителю;
- распределение – комплекс мероприятий по обеспечению наличия товаров в количестве и формах, соответствующих запросам потребителей;
- складирование и хранение – процедуры, направленные на обеспечение гарантии качества товаров в момент покупки или использования;
- сортировка – действия, направленные на создание комплектов специализированных или взаимодополняющих товаров, адаптированных к ситуациям потребления;
- установление контакта, включающее операции по упрощению доступа к конечным потребителям;
- информационное обеспечение, повышающее степень информированности организации об уровне спроса и условиях конкурентного обмена;
- уменьшение количества и оптимизация контактов на рынке;
- обеспечение разнообразия товарного предложения [36].

В общем виде сбыт как род деятельности формализуется посредством сбытовой политики, представляющей собой обозначенные предприятием направления и мероприятия по реализации маркетинга, обеспечивающие формирование ассортимента производимых продуктов и ценообразование, спрос и стимулирование сбыта (реклама, обслуживание покупателей,

скидки), реализацию и транспортировку товаров. Ключевые векторы сбытовой политики организаций представлены на рисунке 1.2 [15].

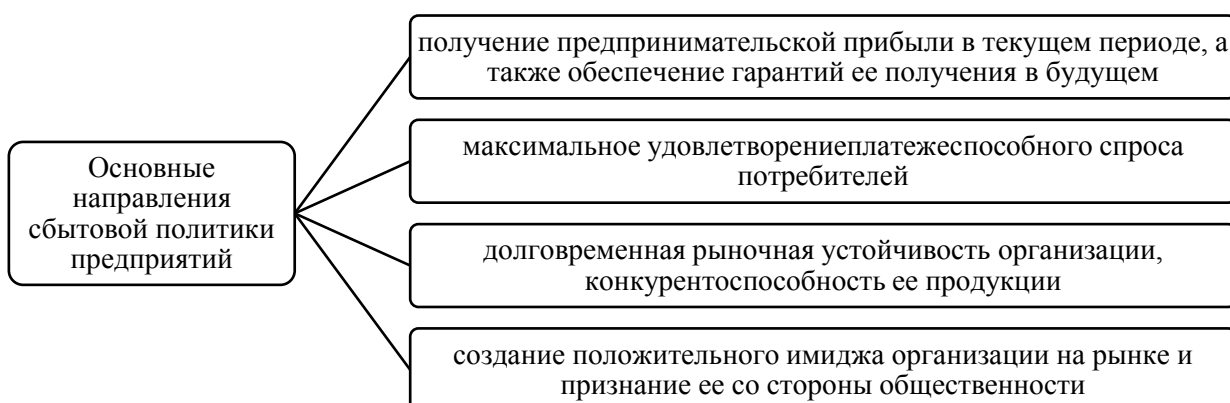


Рисунок 1.2 - Основные направления сбытовой политики предприятий

Разработка и обоснование сбытовой политики, а также непосредственно реализация сбытовой деятельности предприятия подразумевают совокупность определенных мероприятий применительно к конкретным товарам (услугам) или их группам, включая следующие этапы:

1. Определение целевого рынка/его сегмента.

Сегментирование рынка заключается в разделении совокупности потенциальных потребителей в результате маркетингового исследования на отдельные группы, различающиеся между собой отношением к товару/услуге и объединенные по определенным признакам (способам выделения сегмента на рынке):

- географические, включающие величину региона, показатели плотности населения, характеристику климатических условий, уровень административной единицы (область, город, село и т.д.), степень удаленности от центральных и региональных распределительных центров компании;

- демографические, в состав которых входят данные о возрасте потребителей, половой принадлежности, размер и структуре семьи, количестве детей и т.д.;

– социально-экономические, характеризующие уровень образования и доходов, занимаемую должность, профессиональную принадлежность, жилищно-коммунальные условия, показатели качества жизни;

– психографические, состоящие из отличительных особенностей стиля жизни (интересы, организация досуга и проч.), личностных качеств, мотивов покупательского поведения (выбор продуктов по критерию низкой цены, длительного срока эксплуатации, высокого качества и т.п.);

– технологические, применяемые, как правило, в отношении продукции промышленного назначения и включающие отраслевую принадлежность профессиональной деятельности потребителей, масштабы и форму собственности компании-потребителя [14].

Основные критерии процесса сегментации рынка – способы оценки выбора компанией определенного сегмента – включают следующие аспекты (см. рис. 1.2) [8].

Количественные границы	<ul style="list-style-type: none"> • количество реальных и потенциальных потребителей, площадь сегмента, рыночная доля и объемы продаж, емкость и потенциал сегмента
Доступность сегмента	<ul style="list-style-type: none"> • совокупные возможности компании по информационной обеспеченности, выгодной дистрибьюции, логистическим формам и методам управления материальными потоками
Устойчивость сегмента	<ul style="list-style-type: none"> • оценку стабильности спроса относительно корпоративных товаров и услуг с учетом платежеспособности потребителей и рыночных закономерностей
Выгодность сегмента	<ul style="list-style-type: none"> • доходность, тенденции роста прибыли на текущую и длительную перспективу с учетом возможной экономии совокупных затрат, защищенность от конкуренции
Коммуникативность сегмента	<ul style="list-style-type: none"> • возможность эффективного использования средств массовой информации, связей с общественностью, масс-медиа, Интернета для формирования имиджа и позитивного общественного мнения

Рисунок 1.2 – Критерии процесса рыночной сегментации

Следует отметить, что каждый из представленных критериев соответствует требованиям возможности измерения его значения в условиях исследования и реального дифференцирования потребителей по данному критерию.

Как показывает практика, с целью проведения повышения степени конкретизации при выделении сегментов рынка целесообразно применять комбинацию различных признаков, на чем основано большинство современных процедур и методов сегментации (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Основные методы сегментирования рынка

№ п/п	Метод сегментирования	Содержание
1	Сегментация по выгодам	Поэтапное моделирование поведения потребителей: 1. выявление интересов потребителей, их ранжирование; 2. определение отличий образа жизни, предопределяющих сегментирование по интересам, группирование потребителей по полученным оценкам; 3. обозначение представлений потребителей о продукции предприятия и товарах-конкурентах
2	Сетка сегментации	Исследование комбинации переменных, отражающих характеристики функций, потребителей и технологий с последующим определением на основе анализа ключевых сегментов, дающих наибольший процент предпочтений,
3	Многомерная классификация	Одновременная многомерная (автоматическая) классификация признаков поведения потребителей, основанная на следующих предположениях: – объединение в один тип потребителей, имеющих сходства в ряде признаков (демографические, социально-экономические и т.д.); – превышение степени сходства потребителей одного типа над степенью сходства потребителей разных типов. Обозначение основных типов поведения потребителей: «избирательный тип», «независимый тип», «безразличный тип»
4	Метод группировок	Последовательная классификация совокупности потребителей, при которой один из признаков применяется в качестве системообразующего
5	Функциональные карты	Двойная сегментация – по продуктам и по потребителям, с формированием двух типов функциональных карт: – однофакторные – двойная сегментация по одному признаку для однородной группы товаров; – многофакторные – определение групп потребителей, для которых предназначена конкретная модель, и ее параметров. В результате – определение сегмента рынка, запросам которого соответствуют функциональные параметры товара

Согласно трудам ведущих исследователей в данной области (Ф. Котлер, Дж.Р. Эванс, А.И. Киселев и др.), сегментирование осуществляется посредством реализации определенных этапов, наиболее общий алгоритм которых был предложен Ж.-Ж. Ламбенем (см. рис. 1.3) [30, 31].

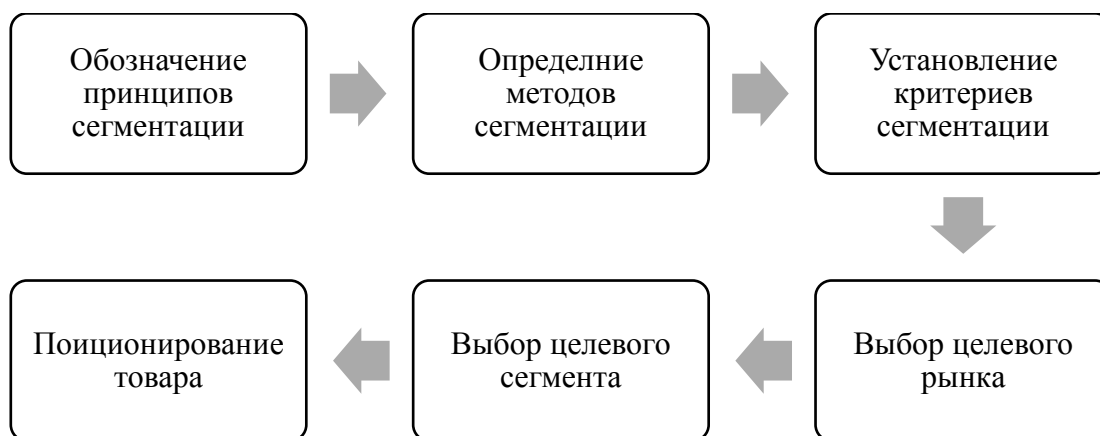


Рисунок 1.3 – Общий алгоритм сегментирования рынка по Ж.-Ж. Ламбену

Следует отметить, что универсального подхода к сегментации рынка, как показывает практика, не существует, в связи с чем, при обеспечении максимальной объективности оценки структуры рынка целесообразно анализировать различные варианты сегментирования рынка на базе комбинирования нескольких признаков сегментирования.

2. Определение системы сбыта и объема необходимых финансовых затрат.

Обеспечение устойчивого функционирования сбытовой системы предприятия предполагает наличие в его структуре подразделений, занятых непосредственной реализацией продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынке, и различных по функциям и объему полномочий. Так, сбытовая система организации может быть представлена в следующем виде (см. рис. 1.4) [29].

Организация собственных сбытовых систем имеет ряд преимуществ:

- возможность удержания цены товаров на необходимом уровне;

- оперативное приспособление ценовой политики фирмы к имеющемуся спросу;
- сокращение затрат на продвижение товаров, транспортировку и рекламные кампании;
- обеспечение оперативного и эффективного информирования потенциальных потребителей о новом продукте;
- качественное послепродажное обслуживание [16].

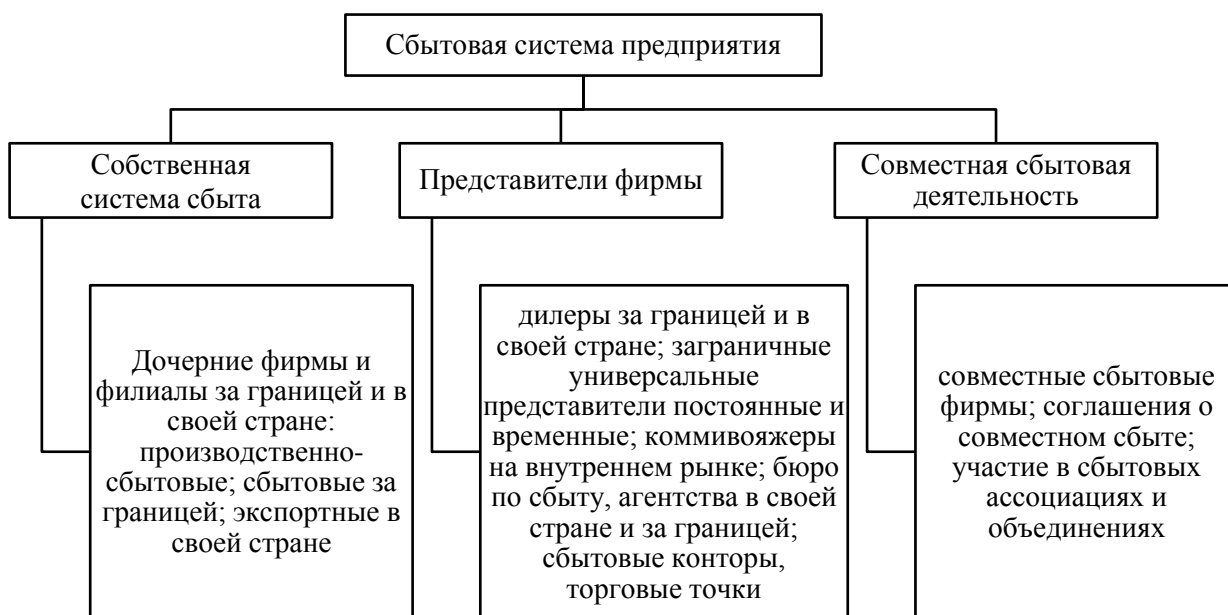


Рисунок 1.4 – Структура сбытовой системы предприятия

Собственные дилеры получают от материнской организации существенную совокупность услуг (в частности, проведение демонстрационных кампаний на выставках и ярмарках) и высокую степень финансовой поддержки посредством предоставления кредитов, реализации скидочной системы, субсидий, обеспечение средств на рекламные акции и мероприятия по стимулированию сбыта в целевом сегменте.

Создание совместных структур для осуществления сбытовых операций происходит, как правило, в следующих случаях:

– при необходимости учета специфических особенностей конкретного государства – национального законодательства, запрещающего образование предприятий с полной принадлежностью иностранному капиталу;

– при затруднении прямых контактов с потребителями существующими правилами реализации торговой деятельности (в частности, обязательное применение торгов при осуществлении операций импорта);

– при делении рынка между крупными производителями или его труднодоступности [18].

Следует отметить, что наличие производственных и сбытовых подразделений на территории других государств, безусловно, способствуют обеспечению возможности основательного изучения рынка, спроса потребителей, учета их требований, лучшего обслуживания, однако данное преимущество обосновывает необходимость значительных капиталовложений, возможность и период окупаемости которых должны быть априори определены.

Таким образом, на выбор структуры системы сбыта оказывают существенное влияние сумма требуемых финансовых ресурсов и степень их целесообразности и эффективности, определяемая сравнением альтернативных вариантов и проведением соответствующих расчетов.

3. Выбор каналов и методов сбыта.

Управленческие решения, принимаемые на данном этапе, являются ключевыми в процессе реализации сбытовой деятельности, т.к. оказывают непосредственное влияние на дальнейшее ее развитие.

С целью доведения производимой продукции/услуги до конечного потребителя, предприятиям необходимо сформировать канал распределения – определенная совокупность независимых участников процесса продвижения товара от производителя к потребителю, зачастую называемых посредниками (см. табл. 1.3) [21].

Таблица 1.3 - Классификация торговых посредников

№ п/п	Тип посредников	Характеристика
По выполняемым функциям		
1	Универсальные	выполнение всего комплекса услуг по сбыту
2	Специализированные	<p>выполнение отдельных функций сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – информационно-контактные – обеспечение установления хозяйственных связей между поставщиком и потребителем; – поисковые – поиск потенциальных потребителей в обозначенных регионах, заключение сделок с потребителем от имени товаровладельца; – поверенные – заключение сделок от имени и за счет товаровладельца с последующим получением вознаграждения; необходимое условие – наличие соответствующей лицензии; – оптовики – осуществляют операции следующих видов: сбыт по почте посредством рассылки каталогов и товара по полученным заказам; продажи за наличный расчет и доставка потребителю (продукты кратковременного хранения); работа с товарами, характеризующимися отсутствием тары (лес, уголь, тяжелое оборудование), при этом характерной особенностью является отсутствие запасов продукции и поиск производителя при непосредственном получении заказа
По признаку подчиненности и характеру совершаемых операций		
1	Независимые, в т.ч.:	операции от собственного имени и собственный счет; возможность реализации товара на любом рынке и за любую цену в силу приобретения продукции в собственность
	дилеры	закупка продукции у производителя и ее самостоятельная реализация с выполнением функций мелкого ремонта, поставки запчастей и т.д.
	дистрибьюторы	<ul style="list-style-type: none"> – регулярный тип - приобретение продукции с последующим ее складированием, хранением, подготовкой к конечному потреблению; – нерегулярный тип – приобретение продукции и ее реализация (неполный комплекс услуг)
	джобберы	торговая деятельность с высокой степенью риска путем приобретения и реализации крупных партий продукции; получение прибыли за счет разницы в ценах покупки и продажи
2	Формально-независимые	включение в производственно-сбытовой цикл посредством договорной системы: договор-поручение, договор комиссии, договор простого посредничества
3	Зависимые, в т.ч.:	операции на основании трудовых соглашений, от имени и за счет производителя/поставщика
	брокеры	поиск покупателя и производителя и содействие заключению сделки между ними
	закупочные конторы	самостоятельная коммерческая деятельность; получение дохода за счет установленной процентной ставки от годовых продаж
	агенты	<p>промышленные: операции с взаимодополняющими продуктами; наличие исключительного права реализации товара на определенной территории;</p> <p>сбытовые: полный комплекс операций по распределению продукции на основании договора;</p> <p>торговые: содействие заключению сделок между покупателем и производителем/поставщиком на относительно длительный период; получение вознаграждения на основании трудового контракта</p>

Продолжение таблицы 1.3

комиссионеры	совершение сделок по поручению и за счет товаровладельца (комитента) на основании договора комиссии; ответственность за сохранность продукции
консигнаторы	получение от поручителя товара, складирование, реализация продукции от собственного имени, но за счет поручителя, в установленные срок; в основе деятельности – консигнационное соглашение
маклеры	тип деятельности дистрибьюторов регулярного типа с более узким профилем деятельности – крупногабаритные грузы, отличающиеся трудоемкостью транспортировки и реализации

Выбор типа посредника целесообразно осуществлять с учетом множества факторов, к которым, как правило, относятся:

- правовая обеспеченность – наличие у посредника обязательной и юридически верно оформленной документации, позволяющей оказывать соответствующие услуги;
- компетентность – способность к качественному выполнению функциональных задач, оперативность содействия в транспортировке, хранении товара, его своевременная оплата согласно условиям договора;
- финансовая обеспеченность – гарантия выполнения обязательств, материальная ответственность согласно установленному договору;
- имидж/репутация – мнение хозяйственных субъектов, пользовавшихся услугами посредника [4].

Количество посредников, участвующих в сбытовой деятельности, определяют длину канала распределения (см. рис. 1.5) [21].

Канал прямого маркетинга	•Отсутствие посредников в производителе реализует товар непосредственно потребителю
Одноуровневый канал	•Канал распределения с одним посредником
Двухуровневый канал	•Производитель - оптовый торговец - розничный торговец - потребитель
Многоуровневый канал	•Производитель - оптовый торговец - ... - мелкооптовый торговец - розничный торговец - потребитель

Рисунок 1.5 – Классификация каналов распределения по длине

Необходимо учесть, что каналы распределения характеризуются такими параметрами как:

- длина – число звеньев цепи распределения;
- ширина – число участников каждого звена канала распределения.

Следовательно, ключевой задачей распределительной логистики в данном случае является определение количества промежуточных звеньев с учетом установленных критериев (см. рис. 1.6) [42].



Рисунок 1.6 - Критерии определения параметров каналов распределения

Таким образом, выбор каналов и методов сбыта основывается, в первую очередь, на определении значения каждого из них в общей программе системы распределения, его эффективность, объемы затрат, система размещения складских и прочих обслуживающих помещений, установлении особенностей ценообразования.

4. Выбор способа выхода на целевой рынок.

Данный этап предполагает определения наиболее целесообразного способа установления контакта с потребителем:

- сбыт товаров производственного назначения: направление потенциальному потребителю письменного предложения о переговорах или

рассмотрении возможности установления личного контакта на выставке, в демонстрационном зале;

– сбыт товаров потребительского назначения: определение наиболее оптимального варианта среди имеющихся посредников.

Следует отметить, что рациональный выбор способа выхода на целевой рынок зависит от определенной совокупности факторов (см. рис. 1.7) [44].

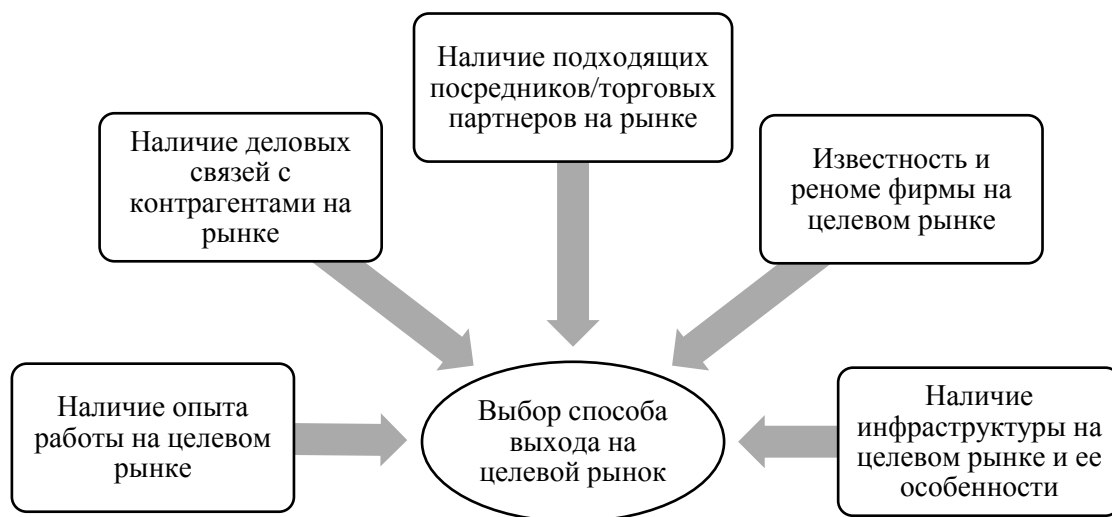


Рисунок 1.7 – Факторы, оказывающие влияние на выбор способа выхода предприятия на целевой рынок

Наряду с представленными факторами существенное значение при выборе варианта выхода компании на целевой рынок имеет степень его монополизации, а также торговые обычаи и практика торговли.

5. Выбор времени выхода на целевой рынок.

Данный период, как показывает практика, в значительной степени определяется точностью оценки уровня спроса и потребностей в продукции предприятия в выбранном сегменте, при этом существенное значение принимает рыночной конъюнктуры и тенденций ее развития, степень влияния сезонных факторов, уровень готовности потенциальных потребителей к восприятию нового товара, его конкурентоспособность.

6. Определение системы товародвижения и затрат на доставку товара конечному потребителю.

На этапе выбора системы товародвижения (реализация комплекса транспортных, складских, страховых операций) осуществляется поиск наиболее оптимального варианта доставки продукции потребителю по затратам и времени транспортировки, с учетом условий складирования и хранения товара, погрузки и выгрузки с транспортных средств, надежности сохранения его свойств.

Важнейшие факторы, оказывающие существенное влияние на организацию процесса товародвижения, представлены на рисунке 1.8 [32].

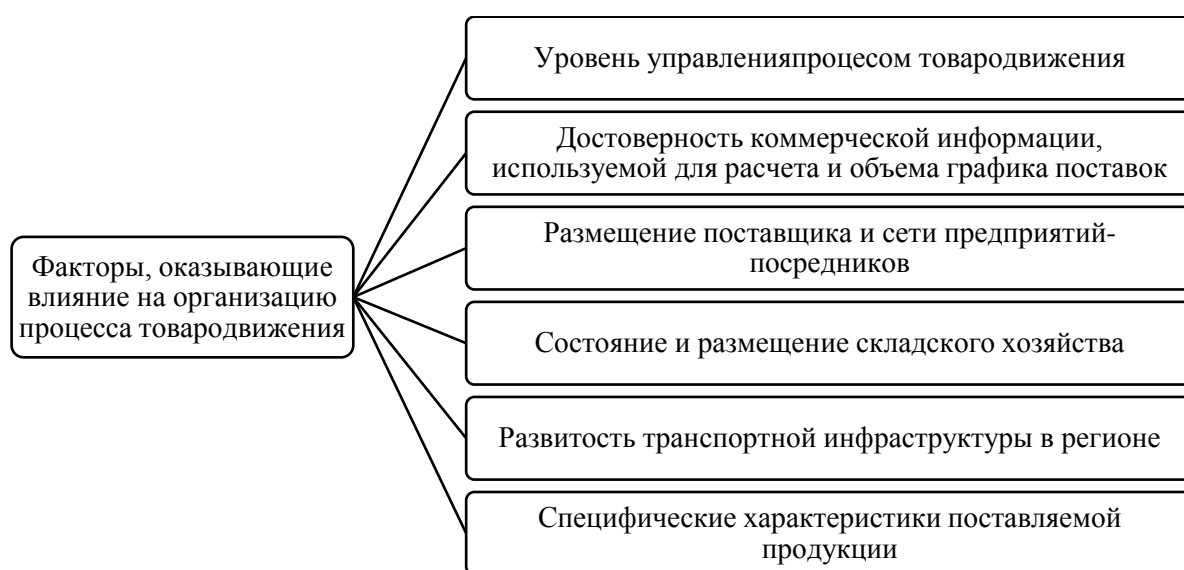


Рисунок 1.8 - Факторы, оказывающие влияние на организацию процесса товародвижения

Одним из ключевых показателей обоснования выбора определенной системы товародвижения являются издержки обращения, включающие следующие группы расходов:

- перевозка продукции, исчисляемые с помощью транспортных тарифов;
- доставка товара от предприятия-производителя в пункт распределения;
- транспортировка продукта с пункта распределения/транспортных средств на склад покупателя;

- погрузка товара у отправителя и выгрузка у получателя;
- хранение продукции в процессе транспортировки, переупаковка, пересортировка;
- поставка и содержание товара в складских помещениях до их продажи;
- упаковка, маркировка, оформление необходимых документов, страхование продукции в пути и др. [45].

Необходимо отметить, что выбор системы товародвижения обуславливает необходимость проведения подробных расчетов уровня затрат и достижения оптимального результата при сопоставимых показателях, наиболее важными факторами при этом являются минимизация затрат на процесс товародвижения, определение уровня обслуживания и длительности сроков доставки товара на целевой рынок и конкретному потребителю.

7. Определение методов стимулирования сбыта и необходимых затрат.

Основной задачей мероприятий по стимулированию сбыта является побуждение потребителей к совершению повторных покупок и распространение товара среди потенциальных клиентов в соответствии с жизненным циклом товара на рынке и ценовой политикой предприятия для расширения имеющейся доли рынка.

На сегодняшний день в качестве термина, обозначающего рассматриваемое направление деятельности предприятий, употребляется дефиниция «коммуникационная политика», представляющая собой комплекс мероприятий, направленных на установление, поддержание и развитие связей с потребителями с целью увеличения сбыта товаров и услуг [26]. Так, в состав действий по реализации коммуникационной политики предприятия входит организация рекламных кампаний, разработка и внедрение сервисной политики, применение прямых или персональных продаж, участие в выставках и ярмарках, фирменный стиль, упаковку, формирование

личностных отношений между производителями и потребителями, работа со средствами массовой информации и др.

Как показывает практика, к числу наиболее эффективных средств стимулирования сбыта относятся:

– рекламная деятельность, отличающаяся необходимостью значительных финансовых ресурсов, в связи с чем особое значение имеет процесс определения следующих ее характеристик:

1) целенаправленность (ориентация на определенный рынок и его сегмент);

2) своевременность (степень готовности потребителей к восприятию информации о продукте/услуге);

3) эффективность, определяемая на основании результатов анализа структуры расходов на рекламу и таких показателей, как затраты на тысячу потенциальных покупателей по каждому инструменту и виду рекламы, процентная доля покупателей, обративших внимание на рекламу и осуществивших приобретение товара; популярность продукции фирмы как результат рекламной деятельности и т.д.

– техническое обслуживание реализованной продукции, предполагающее высокий уровень гарантийного обслуживания и ремонта товара после приобретения и монтажа, предоставление потребителям бесплатных сервисных услуг и проч.;

– установление личных контактов с потребителями в местах продажи, на деловых встречах, презентациях, выставках, адресное распространения каталогов компании, демонстрация продукта/услуги в действии; предоставления возможности получения продукции во временное бесплатное пользование потенциальным потребителям, продажи товаров в кредит и с рассрочкой платежа и т.п.

Таким образом, сущность сбытовой деятельности предприятия заключается в проведении мероприятий по обмену материальными ценностями и услугами с учетом запросов потребителей, обеспечивающих максимизацию уровня эффективности для каждого из участников торговой сделки, посредством последовательной реализации определенных этапов: определение целевого рынка/его сегмента, определение системы сбыта и объема необходимых финансовых затрат, выбор каналов и методов сбыта, выбор способа выхода на целевой рынок, выбор времени выхода на целевой рынок, определение системы товародвижения и затрат на доставку товара конечному потребителю, определение методов стимулирования сбыта и необходимых затрат.

1.2 Современные подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия и направления ее совершенствования

Система управления сбытом представляет собой одну из ключевых составляющих экономической деятельности предприятия, обеспечивающую реализацию продукции и услуг.

В современных литературных источниках представлены различные варианты организации системы управления сбытовой деятельностью предприятия, однако, в большинстве из них, основу управления сбытом составляют основные управленческие функции [13]. Так, Ч. Фатреллом управление продажами представляется эффективным и результативным достижением целей, поставленных перед работниками, посредством мероприятий по планированию, подбору, обучению и руководству персоналом, а также контролю использования имеющихся ресурсов. Данное определение, по мнению Ч. Фатрелла, содержит две основополагающие идеи:

- наличие ведущих управленческих функций - планирование, подбор персонала, его обучение, руководство и контроль;

– выполнение данных функций способствует эффективному и результативному достижению целей организации [9].

Отдельные исследователи оценивают управление сбытом как управление торговым персоналом, так и процессами в области продаж, и представляют содержание системы управления сбытовой деятельностью следующим образом: определение целевого рыночного сегмента; выбор каналов распределения и управление ими; организация отдела продаж управление им; применение навыков персональных продаж и управление взаимоотношениями с клиентами; корректировка системы сбыта [43].

Изложенное выше обосновывает тот факт, что управление сбытовой деятельностью представляет собой реализацию основных управленческих функций, к которым относится планирование, организация, мотивация и контроль, при этом объектами управленческого воздействия являются ресурсы, задействованные в процессе сбыта, работники предприятия, реальные и потенциальные потребители, каналы продвижения продукции, организационные формы управления продажами (см. рис. 1.9) [27].

Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • систематический процесс принятия решений относительно целей и задач в области сбыта продукции, которым должен следовать сбытовой персонал
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями и сотрудниками в процессе управления, ключевыми аспектами которого являются разграничения функций при формировании целей и плана сбыта, формировании документов по развитию сбыта, организационное построение службы сбыта
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • побуждение участников процесса купли-продажи товара к действиям, обеспечивающим взаимовыгодное заключение сделки
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • функция, посредством которой обеспечивается достижение целей сбыта и реализуется мониторинг ряда вопросов по управлению сбытом: исследование проблем, возникающих при анализе положения организации на рынке и планировании сбыта; соответствие объемов продаж по всем сегментам рынка их плановым показателям; обеспечение движения распорядительных документов "сверху вниз", обратной связи и качества работы

Рисунок 1.8 – Ключевые функции управления сбытовой деятельностью предприятия

Таким образом, с целью повышения результативности деятельности и обеспечения устойчивого функционирования, предприятиям, независимо от формы собственности, масштабов производства и отраслевой принадлежности, необходимо эффективно организовывать собственную сбытовую деятельность и управление ею. Также целесообразно учесть, что в условиях рыночной экономики и высокой динамики конъюнктуры рынка неотъемлемым элементом достижения поставленных компанией целей становится высокий уровень конкурентоспособности производимой продукции, в связи с чем актуальным вопросом является разработка и реализация направлений совершенствования сбытовой деятельности организации, к которым, как правило, относятся следующие аспекты:

1. Совершенствование контроля в процессе планирования продаж. Основной целью процесса оптимизации планирования продаж является получение и сохранение целевого сегмента рынка, при этом основными предпосылками эффективного контроля при планировании продаж являются:

– интеграция деятельности планово-экономического отдела предприятия и экономического бюро отдела сбыта с целью повышения качества выполнения функций по планированию продаж (см. рис. 1.10).

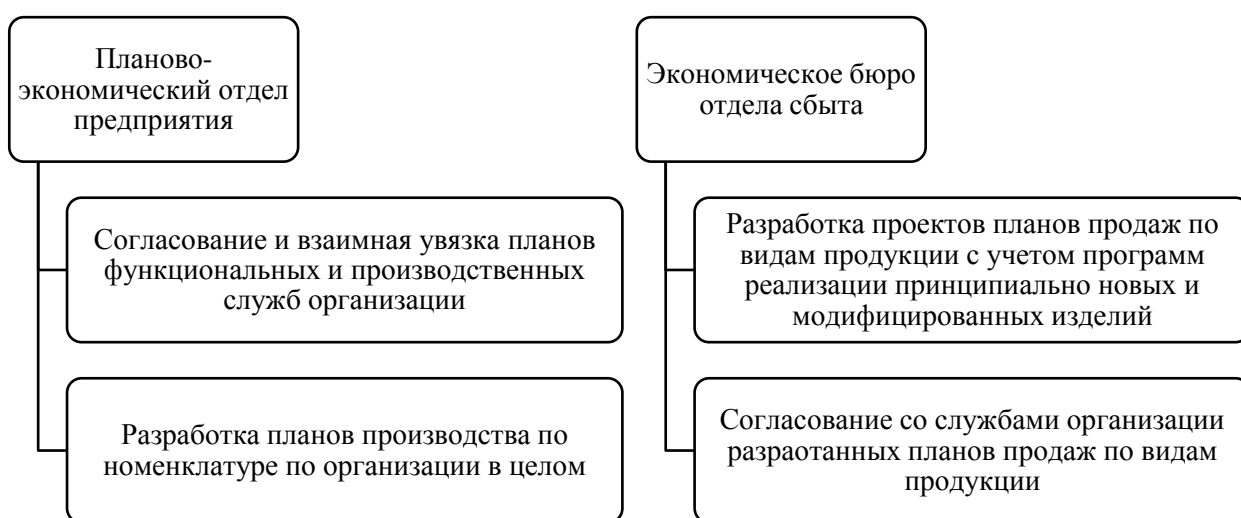


Рисунок 1.10 – Функции подразделений предприятия в процессе планировании продаж

– учет параметров контроля при планировании продаж, в том числе: модель развития предприятия; максимально возможный уровень объема продаж, установленный на основании результатов исследования конъюнктуры рынка и процедуры оценки ресурсной базы и потенциала компании; значение оптимального объема выпуска продукции, обеспечивающего безубыточность производства; взаимосвязь планов продаж и производства;

– оптимизация последовательности разработки и контроля планов продаж. При этом к числу основных задач подразделения маркетинга относится: систематизация и оценка информации об основных конъюнктурообразующих факторах существующих и потенциальных рынков сбыта; анализ деятельности ведущих конкурентов и прогнозирование их поведения на рынке; исследования вариантов расширения рынка сбыта и т.д.

2. Совершенствование контроля выполнения планов сбыта. Данный процесс, как правило, осуществляется в определенном порядке (см. рис. 1.11).

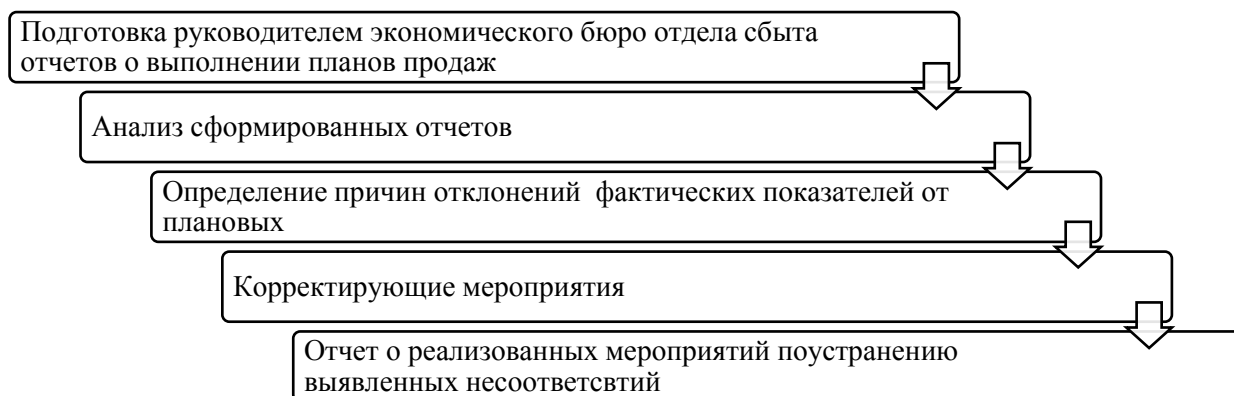


Рисунок 1.11 – Алгоритм совершенствования контроля выполнения планов сбыта

В данном случае эффективность оперативного контроля сбыта продукции обеспечивается посредством применения метода первичной отчетности [47].

3. Ранжирование потребителей по категориям риска и определение параметров коммерческого кредита. Целесообразность процесса ранжирования потребителей по категориям риска обусловлена неотъемлемостью процесса анализа их надежности и уровня финансового состояния с целью обеспечения оптимальности принимаемого решения по возможности предоставления коммерческого кредита. Впоследствии каждому потребителю в соответствии с категорией риска его заказа целесообразно устанавливать параметры коммерческого кредита для устранения риска ухудшения финансового состояния предприятия, обусловленного ростом суммы просроченной дебиторской задолженности.

4. Формирование клиентской базы данных, содержащей следующие данные о заказчиках:

- реквизиты, в т. ч. наименование, адрес месторасположения и контактные данные, платежные реквизиты;
- сведения о должностных лицах предприятия-заказчика, в полномочия которых входит принятие управленческих решений по объекту договора;
- дата и результаты предварительных переговоров;
- результаты анализа финансового состояния и надежности потребителя;
- информация по заключенным заказчиком договорам и их фактическому исполнению, включая оперативные данные об обеспечении полноты и своевременности отгрузок, фактическом и критическом уровне дебиторской задолженности, расчетах за продукцию, комплексные данные о выполнении заказчиком своих обязательств по договорам и т.д. [33].

Наличие перечисленных сведений обеспечивает организации возможность контроля потребителя в аспекте его надежности и финансовой устойчивости, соблюдения им договорной дисциплины.

5. Оптимизация каналов сбыта. Ключевыми мероприятиями, способствующими повышению пропускной способности каналов сбыта и

увеличению продаж, в данном направлении совершенствования сбытовой деятельности предприятия, как правило, являются:

- эффективно организованный процесс сегментирования рынка с обозначением наиболее перспективных каналов распределения (см. рис. 1.12);



Рисунок 1.12 – Алгоритм процесса определения наиболее перспективных каналов распределения

- формирование ценовой политики;
- установление структуры каналов сбыта и регламентация взаимоотношений с посредниками [21].

Следует отметить, что достаточно значимым фактором является оценка возможных каналов сбыта с точки зрения дальнейшего контроля над товародвижением и ценовой политикой, т.е. управляемость каналов.

6. Формирование ценовой политики. Характерной особенностью современной конъюнктуры рынка является необходимость наличия возможности влияния на уровень цен посредников и розничной торговли с целью эффективного планирования и контроля сбытовой деятельности предприятия, чем обоснована актуальность формализации ценовой политики компании. Решение данного вопроса возможно, в частности, посредством применения одной из наиболее распространенных стратегий ценообразования:

– Стратегия поддержания уровня цен, сущность которой заключается в согласовании с посредниками нижнего и верхнего ценового пределов (фиксация границы наценки). Данная стратегия наиболее эффективна в условиях предотвращения монополистического установления высоких цен в целевом сегменте, при необходимости дополнительного финансирования дилеров, способных оказывать определенный сервис потребителям, при наличии опыта деловых отношений с торговыми посредниками.

– Стратегия применения системы скидок, при использовании которой целесообразно учитывать следующие аспекты:

1) для повышения управляемости канала распределения наряду со стимулированием увеличением объемов реализации продукции необходимо обеспечить развитие сервисных функций как непосредственно компании-производителя, так и посредников (при их наличии);

2) взаимосвязь выбора принципов применения системы скидок с функциями, выполняемыми посредниками (управление уровнем запасов, проведение ремонтных работ в присутствии заказчика, включение в состав внештатного персонала специалистов, прошедших сертификация на предприятии-производителе и др.) [18].

7. Определение структуры каналов распределения и регламентация взаимоотношений с посредниками – организация структур каналов распределения, при которой четко определен статус участников каждого из уровней сбытовой цепи, обеспечено соответствие системы скидок объемам продаж и функциям, что способствует высоким темпам развития компании и канала распределения в целом.

8. Оптимизация номенклатуры производимой продукции/услуг. Данное направление совершенствования сбытовой деятельности предприятия имеет значение одной из важнейших задач предприятия по удовлетворению спроса потребителей, что обусловлено необходимостью повышения реального и потенциального уровня прибыли, улучшения конкурентных

позиций, повышения экономической устойчивости компании. Сравнительная характеристика отдельных подходов к формированию товарного ассортимента представлена в таблице 1.4 [24, 25, 30].

Таблица 1.4 - Сравнительная характеристика подходов к формированию товарного ассортимента

№ п/п	Автор	Сущность подхода	Преимущества подхода	Недостатки подхода
1	Ф. Котлер	Управление ассортиментом в два этапа: 1. анализ товарной линии – регулярная систематизация сведений об объеме продаж и прибыли по каждой товарной позиции, определение структуры объема продаж и прибыли товарной линии, установление рыночного профиля товарной линии, построение карты позиционирования; 2. решение о длине товарной линии, целесообразности обновления, корректировки или оптимизации	Высокая эффективность построения карты позиционирования, обусловленная возможностью отражения в ней позиции товарной линии компании по отношению к продукту предприятия-конкурента	Риск устранения одной продукции другими товарами в связи с наполнением товарной линии; отсутствие количественных оценок
2	Е. Дихтль, Х. Хершген	Формирование ассортимента согласно экономическим целям предприятия, на основании критериев максимизации прибыли, увеличения объема сбыта и т.д. с обозначением двух направлений оценки продукции: 1. количественная оценка, основанная на учетной информации; 2. оценка на основании результатов исследования рыночного восприятия товара	Возможность определения структуры товарного ассортимента	Недостаточно качественный анализ элементов внешней среды
3	П.С. Завьялов	Анализ необходимых составляющих системы формирования ассортимента	Конкретизация составляющих системы формирования товарного ассортимента	Отсутствие алгоритма формирования и управления товарным ассортиментом

Целесообразно учитывать, что при проведении наиболее точного анализа ассортимента возможна интеграция нескольких подходов, возможных для адаптации к ситуации на конкретном предприятии.

9. Продвижение – комплекс мероприятий по информированию, убеждению, напоминанию о продукции/услугах предприятия, важнейшие функции которых представлены на рисунке 1.13.



Рисунок 1.13 – Функции продвижения продукции/услуг

Как показывает практика, основными методами продвижения являются:

- реклама, реализуемая двумя способами: посредством привлечения средств массовой информации или прямого обращения к потенциальному потребителю с помощью почтовых рассылок;

- паблисити – как правило, неперсональное сообщение новостей или комментариев редактора в СМИ о продуктах или услугах организации. Развитой формой данного метода продвижения является паблик рилейшнз;

- персональные продажи – разновидность коммуникаций личного характера.

Осуществление выбора метода продвижения, в основном, зависит от целей продвижения, к которым относятся: формирование и стимулирование спроса в краткосрочном и долгосрочном периодах, улучшение имиджа компании и т.д. [40]

Приведенные данные обосновывают тот факт, что разработка, формализация и внедрение сбытовой политики, эффективный контроль деятельности организации в сфере сбыта, оптимизация процедур планирования продаж, контроля выполнения планов сбыта, системы коммерческого кредитования и процедур контроля заказчиков, а также планирование и реализация мероприятий по продвижению продукции/услуг позволят значительно усовершенствовать сбытовую деятельность отечественных предприятий в условиях высокой конкуренции.

Таким образом, в первом разделе бакалаврской работы исследованы теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия, в частности, определена сущность сбытовой деятельности предприятия (мероприятия по обмену материальными ценностями и услугами, реализуемые с учетом запросов потребителей и обеспечивающие максимальную эффективность для каждого из участников осуществляемой торговой сделки) и ее значение в условиях рыночной экономики (существенное влияние на результаты и устойчивость функционирования предприятия), а также приведены современные подходы к управлению сбытовой деятельностью организации и представлены возможные направления ее совершенствования.

2 Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛЭНД»

В качестве объекта исследования в рамках данной бакалаврской работы выбрано общество с ограниченной ответственностью «ЛЭНД» далее (ООО «ЛЭНД»), расположенное по адресу: Самарская область, г. Тольятти, ул. Голосова, 44.

Компания функционирует на рынке Тольятти уже более 10 лет. Основными видами деятельности ООО «ЛЭНД» являются:

- подготовка участка к строительству объекта;
- строительство зданий и сооружений;
- монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций;
- отделочные работы (выравнивание, покраска и оштукатуривание стен, установка дверей, подвесные и натяжные потолки, стяжка пола, укладка паркета, линолеума, ламината и паркетной доски, монтаж оконных откосов, отделка балконов и лоджий, укладка плитки и т.д.);
- подготовка к продаже, покупка и продажа недвижимого собственного имущества;
- покупка и продажа земельных участков;
- сдача в аренду собственного недвижимого имущества.

ООО «ЛЭНД» представляется собой юридическое лицо, имеющее самостоятельный баланс и расчетный счет в банке и действующее на основании самокупаемости, самофинансирования, полного хозрасчета. Являясь обществом с ограниченной ответственностью, ООО «ЛЭНД» имеет уставный капитал, разделенный на определенные доли участников, отвечающих по его обязательствам и несущих риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Одной из особенностей данного типа предприятий является то, что в соответствии с Гражданским кодексом РФ, участник общества имеет право выйти из него по собственному желанию, что обуславливает значительную экономическую свободу всех участников общества, при этом в соответствии с учредительными документами, а также законодательными актами, участнику осуществляется выплата стоимости части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале. Компания владеет обособленным имуществом, имеет возможность от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права и нести ответственность, быть истцом и ответчиком в арбитражном суде, осуществлять сделки, соответствующие основным видам его деятельности.

Организация системы управления ООО «ЛЭНД» направлена на решение задач по обеспечению высокого качества, доступности и своевременности оказываемых услуг в сочетании с экономической эффективностью для предприятия.

Система управления ООО «ЛЭНД» состоит из двух подсистем:

1. управляющая (комплекс функциональных подразделений и специалистов, возглавляемых генеральным директором общества);
2. управляемая (основные и вспомогательные подразделения, обеспечивающие процесс оказания услуг).

Высшим органом управления общества является общее собрание участников, в компетенцию которого входит решение вопросов, связанных со стратегией развития предприятия, исполнительным органом – генеральный директор, несущий ответственность за организацию текущей деятельности предприятия.

Данный факт визуально обоснован организационной структурой ООО «ЛЭНД», представленной на рисунке 2.1.

Данная структура относится к типу линейных структур и характеризуется соблюдением принципа единоначалия, линейного построения структурных подразделений, распределения функций управления

между ними и рационального сочетание централизации и децентрализации с четким определением уровней управления (высший (генеральный директор) – разработка и обеспечение достижения целей и реализации стратегии функционирования предприятия в целом; установление внешних связей; средний (коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер) – решение задач в рамках функциональной специфики; низший (специалисты отделов снабжения и сбыта, начальники участков, рабочие бригад) – обеспечение производственного процесса ресурсами, непосредственное производство работ.

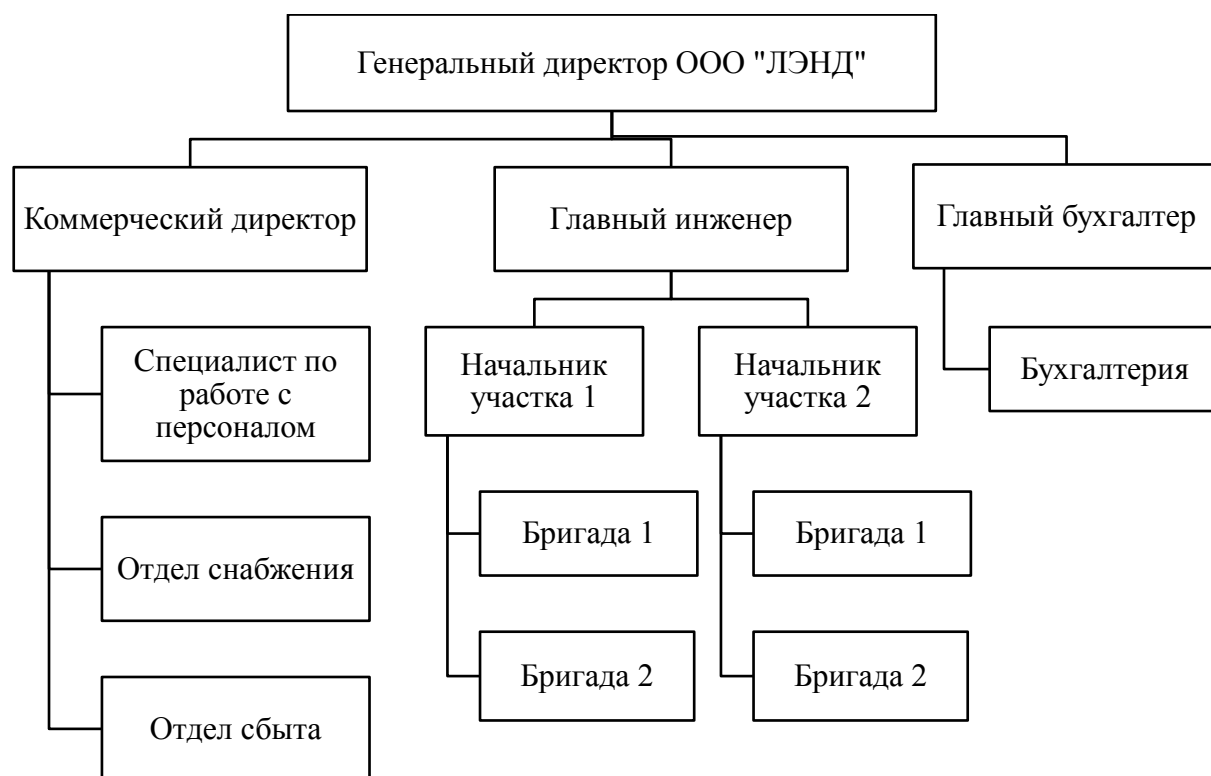


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «ЛЭНД»

С целью осуществления подробной оценки эффективности деятельности объекта исследования целесообразно проанализировать данные таблицы 2.1, содержащей основные экономические показатели функционирования ООО «ЛЭНД».

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «ЛЭНД» за 2014-2016 г.г.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015 – 2014 г.г.		2016 – 2015 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	172920	178200	187080	5280	103,1	8880	105,0
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	152728	159990	169628	7262	104,8	9638	106,0
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	20192	18210	17452	-1982	90,2	-758	95,8
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	4534	5697	6335	1163	125,7	638	111,2
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15658	12513	11117	-3145	79,9	-1396	88,8
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	12526	10010	8894	-2516	79,9	-1116	88,9
7. Основные средства, тыс. руб.	56443	60687	58350	4244	107,5	-2337	96,1
8. Оборотные активы, тыс. руб.	46990	50626	49890	3636	107,7	-736	98,5
9. Численность ППП, чел.	32	35	40	3	109,4	5	114,3
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9994	11599	13784	1605	116,1	2185	118,8
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	5403,8	5091,4	4677,0	-312,4	94,2	-414,4	91,9
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	312,3	331,4	344,6	19,1	106,1	13,2	104,0
13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	3,1	2,9	3,2	-0,2	93,5	0,3	110,3
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	3,7	3,5	3,7	-0,2	94,6	0,2	105,7
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	7,2	5,6	4,8	-1,6	-	-0,8	-
16. Рентабельность услуг, % (стр6/стр2) ×100%	8,2	6,3	5,2	-1,9	-	-1,1	-
17. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.)	90,9	93,0	94,1	2,1	102,3	1,1	101,2

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ЛЭНД» показал, что в исследуемом периоде показатели выручки предприятия имеют тенденцию к росту - в 2015 г. по сравнению с 2014 годом произошло увеличение данного показателя на 3,1%, в 2016 г. по отношению к 2015 г. - на 5,0%), - при этом отмечается рост себестоимости продаж (на 4,8% и 6% по отношению к предыдущему периоду в 2015 г. и 2016 г. соответственно) (см. рис. 2.2).

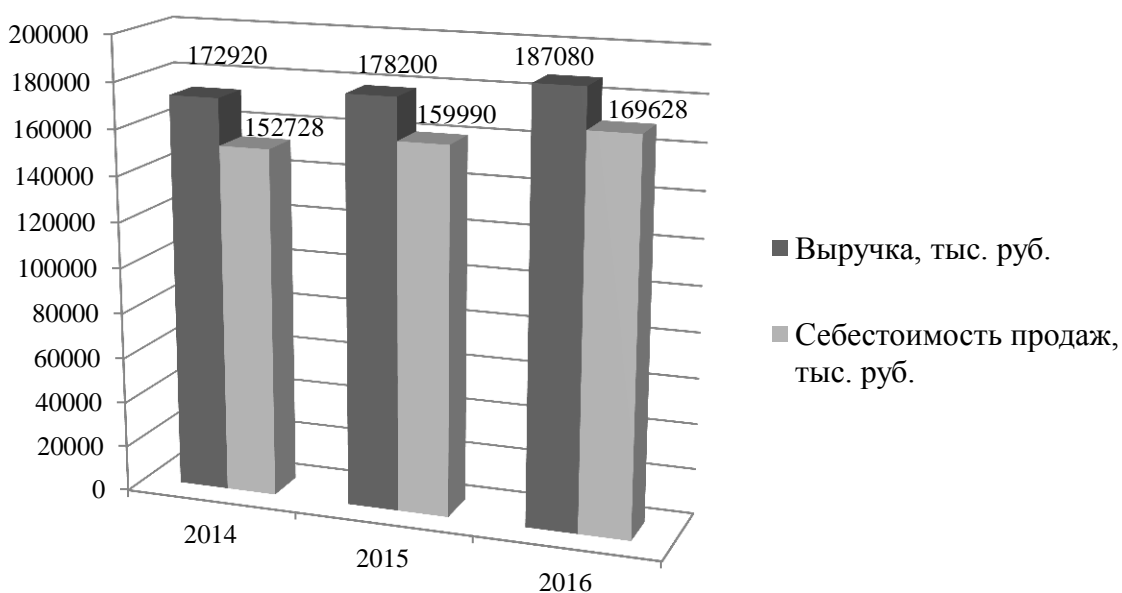


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «ЛЭНД» за период 2014-2016 г.г.

Целесообразно отметить, что превышение темпов роста себестоимости продаж над темпами роста выручки обусловило снижение показателей прибыли ООО «ЛЭНД», в частности:

- валовая прибыль в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 1982 тыс. руб. (9,8%), в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 758 тыс. руб. (4,2%);

- прибыль от продаж в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 3145 тыс. руб. (20,1%), в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 1396 тыс. руб.

(11,2%);

– чистая прибыль в 2015 г. по сравнению с 2014 г. сократилась на 2516 тыс. руб. (20,1%), в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 1116 тыс. руб. (11,1%) (см. рис. 2.3).

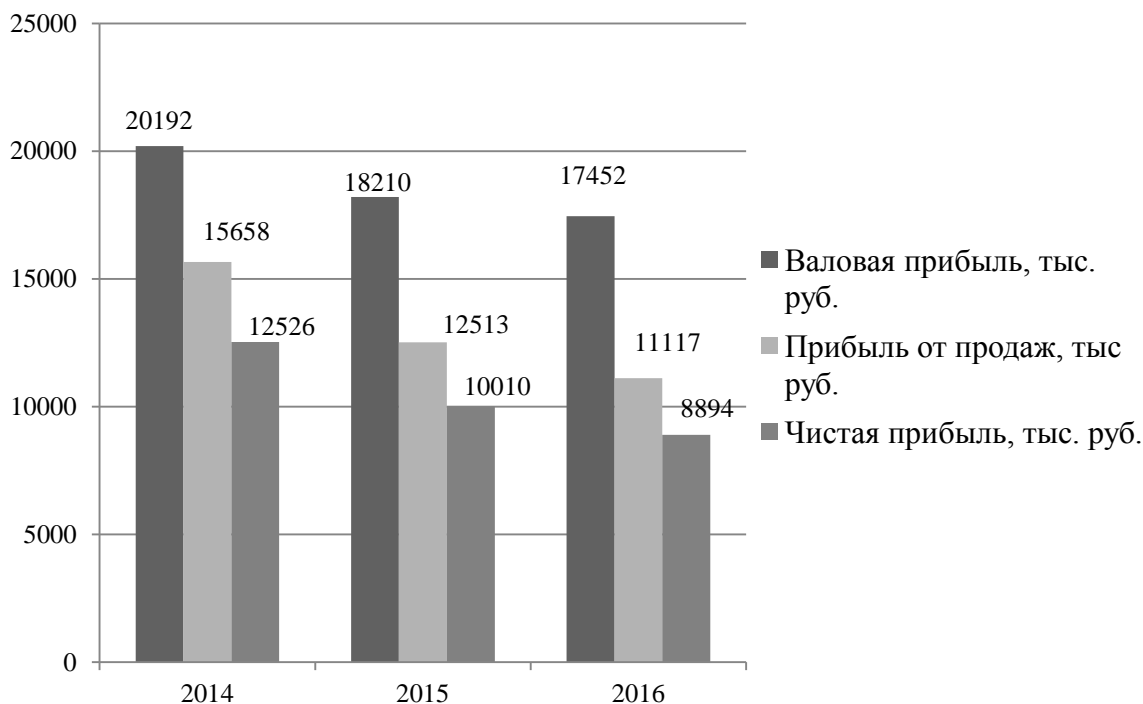


Рисунок 2.3 – Динамика показателей прибыли ООО «ЛЭНД» за период 2014-2016 г.г.

Уменьшение показателей чистой прибыли обусловило снижение показателей рентабельности продаж и услуг:

– в 2015 г. рентабельность продаж снизилась на 1,6% относительно предыдущего 2014 г., в 2016 г. – на 0,8% относительно 2015 г. (темпы роста выручки превышали темпы изменения чистой прибыли);

– в 2015 г. уровень рентабельности услуг по сравнению с 2014 г. сократился на 1,9%, в 2016 г. – на 1,1% (темпы роста себестоимости продаж существенно превысили темпы изменения чистой прибыли) (см. рис. 2.4).

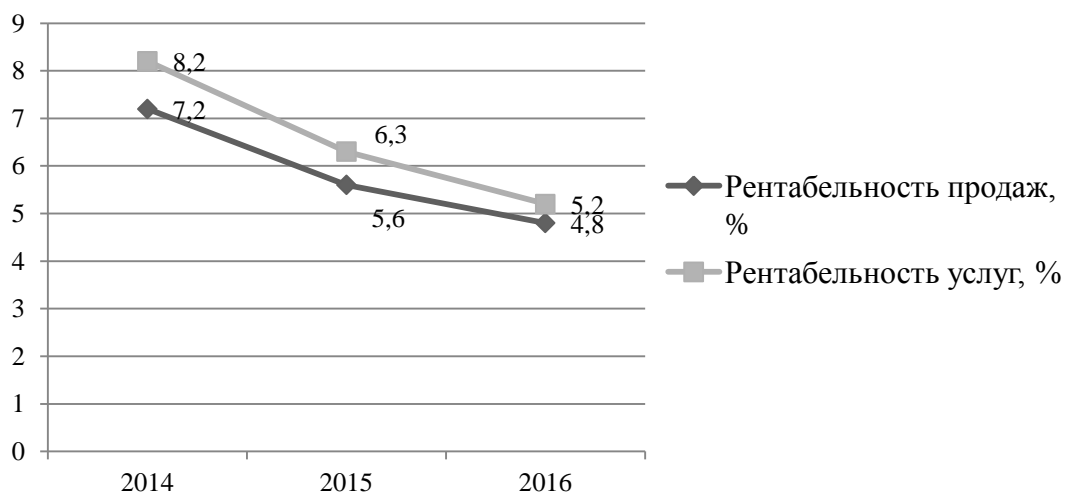


Рисунок 2.4 – Динамика рентабельности продаж и услуг ООО «ЛЭНД» за период 2014-2016 г.г.

Наряду с представленными показателями, немаловажное значение при оценке эффективности функционирования предприятия имеет сумма управленческих и коммерческих расходов, имеющая в исследуемом периоде устойчивую тенденцию к росту. Так, в 2015 г. произошло существенное увеличение данной группы затрат на 1163 тыс. руб. (25,7%), в 2016 г. - на 68 тыс. руб. (11,2%) (см. рис. 2.5).

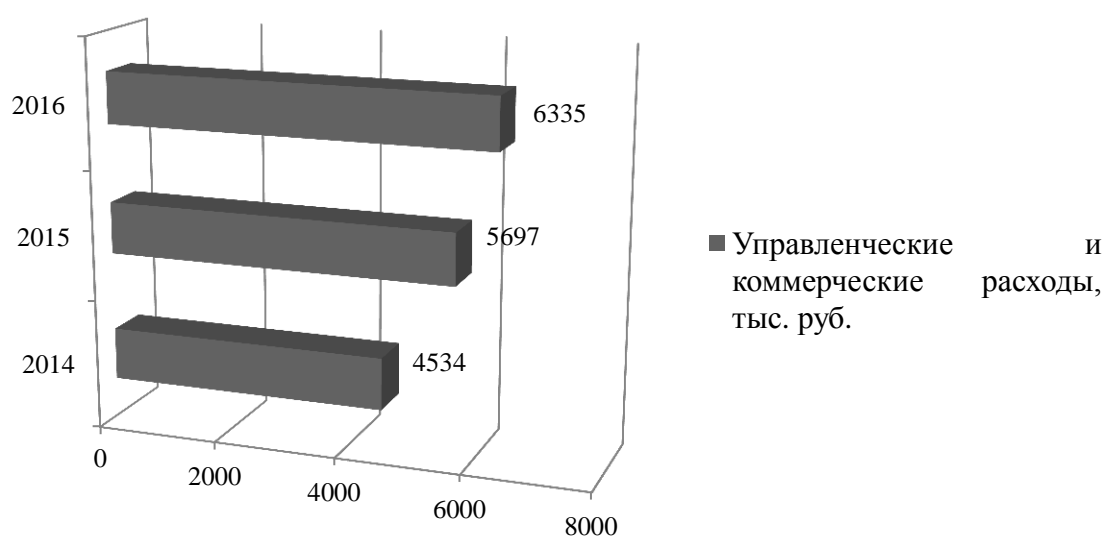


Рисунок 2.5 – Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «ЛЭНД» за период 2014-2016 г.г.

В 2014-2016 г.г. наблюдается нестабильность показателя фондоотдачи: в 2015 г. произошло его снижение на 6,5% по отношению к 2014 г., что обусловлено превышением темпов роста стоимости основных средств над темпами изменения выручки предприятия, при этом в 2016 г. данный показатель увеличился на 10,3% (за счет снижения стоимости основных средств и увеличения показателя выручки) (см. рис. 2.6).

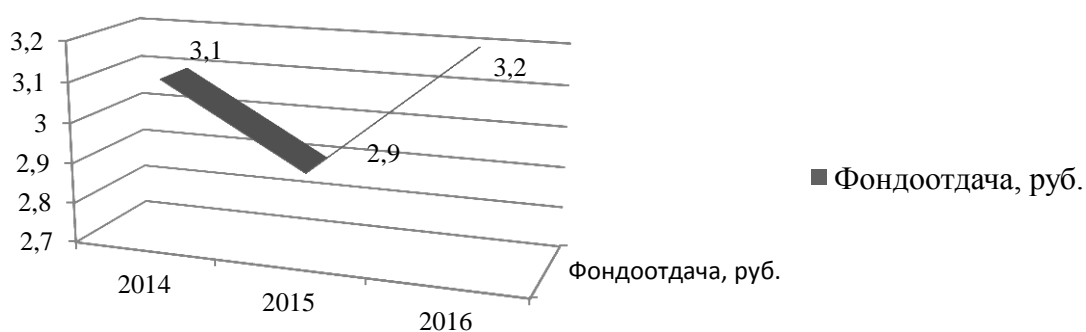


Рисунок 2.6 – Динамика показателя фондоотдачи
ООО «ЛЭНД» за период 2014-2016 г.г.

Превышение темпов роста себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов обусловило увеличение показателя затрат на рубль выручки предприятия. Так, в 2014 г. данный показатель составил 90,9 коп., в 2015 г. – 93,0 коп., в 2016 г. – 94,1 коп. (см. рис. 2.7).

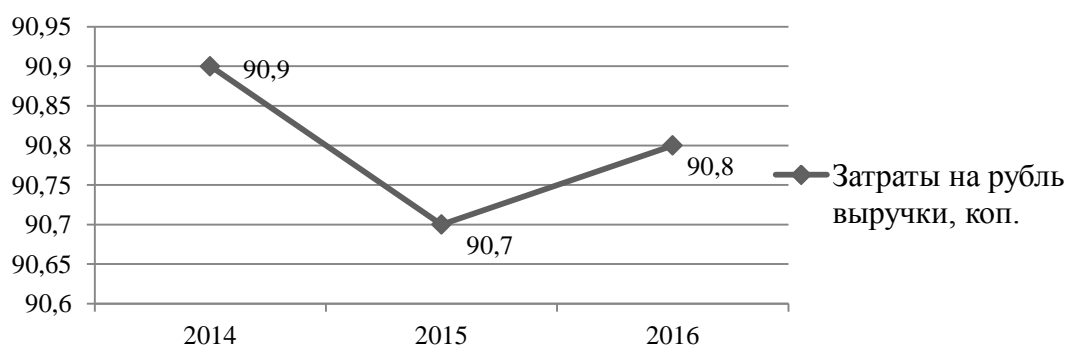


Рисунок 2.7 – Динамика затрат на рубль выручки
ООО «ЛЭНД» за период 2014-2016 г.г.

Деятельность ООО «ЛЭНД» в период 2014-2016 г.г. характеризуется также нестабильностью показателя оборачиваемости активов: в 2014 г. его значение составило 3,7, в 2015 г. – произошло снижение на 5,4%, в 2016 г. – снова достигнут уровень 2014 г. (см. рис. 2.8).

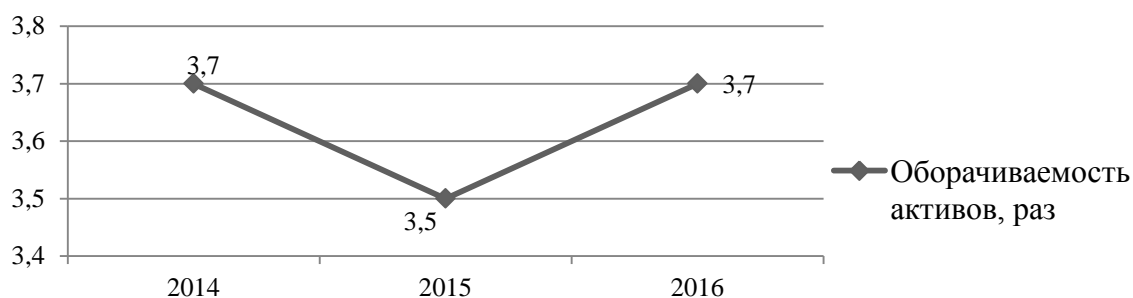


Рисунок 2.8 – Динамика показателя оборачиваемости активов ООО «ЛЭНД» за период 2014-2016 г.г.

Положительным аспектом в анализе основных экономических показателей деятельности ООО «ЛЭНД» является тенденция к увеличению среднегодовой заработной платы работников: в 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло его увеличение на 6,1%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 4,0% (см. рис. 2.9). Однако следует отметить, что в исследуемом периоде наблюдается существенное снижение показателя производительности труда персонала: в 2014 г. данный показатель составил 5403,8 тыс. руб., в 2015 г. - 5091,4, в 2016 г. – 4677,0 тыс. руб. (см. рис. 2.9).

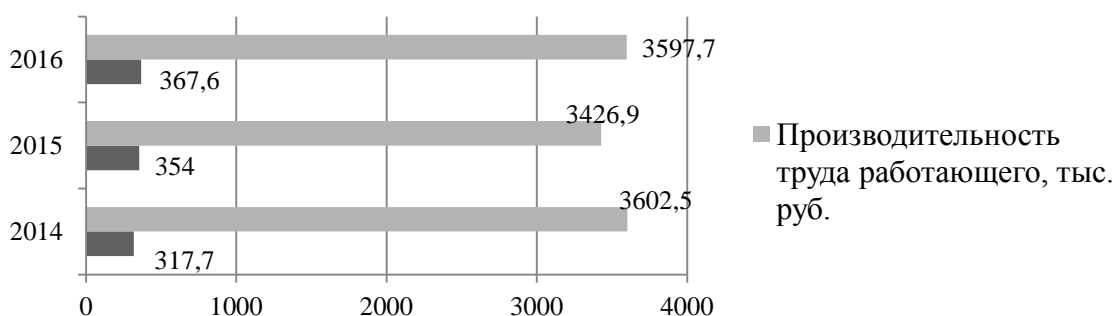


Рисунок 2.9 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы работающего ООО «ЛЭНД» за период 2014-2016 г.г.

Результаты проведенного организационно-экономического анализа позволяют утверждать, что в течение исследуемого периода 2014-2016 г.г. деятельность ООО «ЛЭНД» характеризуется снижением основных экономических показателей функционирования (валовая прибыль, прибыль от продаж, чистая прибыль, рентабельность услуг и продаж, затраты на рубль выручки, производительность труда работников), также выявлена нестабильность показателей фондоотдачи и оборачиваемости активов компании, в связи с чем, на наш взгляд, можно заключить, что деятельность предприятия нуждается в улучшении.

2.2 Анализ управления сбытовой деятельностью предприятия

Как было установлено ранее, в течение исследуемого периода (2014-2016 г.г.) деятельность ООО «ЛЭНД» характеризуется снижением основных экономических показателей функционирования, в связи с чем, на наш взгляд, целесообразно провести анализ управления сбытовой деятельностью предприятия.

Как показывает практика, значительное влияние на результаты функционирования компании оказывает система управления сбытом, ключевой задачей которой является эффективная реализация основных функций по планированию, организации и контролю маркетинговой деятельности, анализ выполнения основных направлений которой для ООО «ЛЭНД» представлен в таблице 2.2.

Анализ таблицы 2.2. показывает, что функции по планированию элементов комплекса маркетинга (продвижение товаров, организация контроль сбыта) осуществляется специалистом отдела сбыта и коммерческим директором ООО «ЛЭНД», при этом ограниченная номенклатура предоставляемых услуг обуславливает достаточную маневренность управления, однако необходимо отметить, что функциональную структуру сбытовой деятельности компании характеризует низкая степень гибкости

стратегии и ориентация на достижение эффекта в текущем периоде при отсутствии должного внимания к стратегическим вопросам развития предприятия (что подтверждается передачей на аутсорсинг функции маркетинговых исследований – основополагающей при разработке маркетинговых стратегий фирмы).

Таблица 2.2 – Функциональная структура сбытовой деятельности ООО «ЛЭНД»

№ п/п	Функция	Выполнение в ООО «ЛЭНД» (+/-)	Специалист, исполняемый функцию	Отражение в должностных обязанностях
1	Исследование рынка	-	Деятельность передана на аутсорсинг	-
2	Разработка маркетинговых стратегий ценообразования	+	Главный бухгалтер	Проведение процесса оценки отклонения уровня цен компании от уровня цен на аналогичные услуги конкурентов
3	Планирование продвижения товаров	+	Специалист отдела сбыта	Разработка плана рекламных кампаний
4	Планирование сбыта	+	Коммерческий директор	Определение каналов сбыта и заключение договоров на предоставление услуг
5	Организация и контроль сбытовой деятельности	+	Коммерческий директор	Руководство рекламной деятельностью и обеспечение эффективности каналов сбыта

Сбытовая политика ООО «ЛЭНД» основана на использовании элементов массового маркетинга, т. е. направлении комплекса маркетинговых мероприятий на полную совокупность потребителей, без деления их на подгруппы, с применением методов массовой рекламы, единого диапазона цен, единой программы маркетинга. Следует отметить, что в условиях насыщения рынка и возрастания конкуренции данный подход является недостаточно продуктивным, т. к. основная его цель заключается в максимизации сбыта, при этом услуги в сфере строительных и ремонтных работ приобретают высоко индивидуальный характер.

С целью определения влияния элементов окружающей среды на результаты деятельности ООО «ЛЭНД» целесообразно охарактеризовать целевой рынок, в рамках которого происходит указанное взаимодействие. В данном случае, описание рынка сбыта предприятия включает в себя такие параметры, как территориальный охват, рыночный механизм воздействия государства, тип конкуренции, соотношение спроса и предложения, срок использования товара, материальная специфика продукта, тип потребителя, степень зрелости рыночных отношений (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Характеристика рынка сбыта ООО «ЛЭНД»

№ п/п	Классификационный признак	Тип рынка	Особенности рынка сбыта ООО «ЛЭНД»
1	Территориальный охват	Региональный рынок	Потребители Самарской области
2	Рыночный механизм воздействия государства	Регулирующая функция	Обеспечение нормативно-правовой базы в сфере строительства
3	Тип конкуренции	Совершенная	Наличие аналогичных компаний-конкурентов, борьба с которыми основана, преимущественно, на ключевых параметрах услуг (сроки - цена - качество)
4	Соотношение спроса и предложения	Рынок покупателя	Наличие аналогичных услуг на региональном рынке; существенное внимание как количественной, так и качественной составляющей услуг с целью удержания имеющихся и привлечения новых потребителей
5	Срок использования товара	Длительное пользование	Услуги в сфере строительства относятся к товарам длительного пользования, при их приобретении их характеристики для потребителя наиболее важны, нежели стоимость
6	Материальная специфика продукта	Рынок продуктов, имеющих материальное воплощение	Услуги ООО «ЛЭНД» имеют материальное воплощение в виде произведенных ремонтных работ помещений или строительства зданий и сооружений
7	Тип потребителя	Потребительский рынок	Потребителями ООО «ЛЭНД» являются как физические, так и юридические лица
8	Степень зрелости рыночных отношений	Развивающийся рынок	Наличие значительных перспектив развития и достаточная степень привлекательности для иностранных инвесторов, однако имеют место высокие риски капиталовложений на фоне дефицита местного капитала

Данные таблицы 2.3 позволяют утверждать, что целевой аудиторией для продвижения и реализации услуг ООО «ЛЭНД» являются потребители Самарской области (как физические, так и юридические лица); государство осуществляет регулирование деятельности строительных фирм посредством издания нормативно-правовых актов в данной сфере; имеют место компании-аналоги – конкуренты ООО «ЛЭНД»; услуги предприятия расцениваются как товары длительного пользования и имеют материальное воплощение в виде произведенных ремонтных и строительных работ; рынок строительных услуг характеризуется значительными перспективами развития.

Более качественная оценка деятельности объекта исследования и выявление основных направлений повышения эффективности управления сбытовой деятельностью возможна, на наш взгляд, за счет проведения SWOT-анализа, направленного на определение сильных и слабых сторон функционирования ООО «ЛЭНД», внешних угроз и возможностей для предприятия на основании полученных ранее данных (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Базовый SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Широкий ассортимент услуг; 2. ценовые преимущества (ориентация на потребителей со средним доходом); 3. возможность внедрения новейших технологий производства строительных и ремонтных работ	1. Передача функции маркетинговых исследований на аутсорсинг (риск недостоверности предоставляемой информации); 2. недостатки применения стратегии массового маркетинга
Возможности	Угрозы
1. Улучшение функционирования предприятия за счет программ государственной поддержки; 2. увеличение доли рынка; 3. улучшение качества жизни населения (повышение платежеспособного спроса)	1. Возрастание конкуренции; 2. изменение законодательства в сфере строительства; 3. изменение предпочтений потребителей

Успешное применение методологии SWOT-анализа обуславливает наряду с прогнозированием угроз и возможностей оценку их степени важности для организации и возможность учета в стратегии ее сбыта.

С целью осуществления анализа и оценки реализации возможностей применяется метод позиционирования на матрице возможностей (см. табл. 2.5): верхняя часть матрицы определяет степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое влияние), боковая - вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая вероятность).

Таблица 2.5 - Анализ возможностей, предоставляемых рынком

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС Увеличение доли рынка	ВУ Улучшение качества жизни населения (рост платежеспособного спроса)	ВМ
Средняя (С)	СС	СУ Улучшение функционирования предприятия за счет программ государственной поддержки	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

Поля возможностей, полученные внутри матрицы, имеют разное по степени вероятности значение для ООО «ЛЭНД»:

- поля «ВС», «ВУ» и «СС» - большое значение для предприятия и предполагают обязательный анализ, разработку и применение на практике мероприятий по их реализации;

- поля «СМ», «НУ» и «НМ» - малая доля вероятности исполнения и не нуждаются в рассмотрении.

Возможности, попавшие на поля ВМ, СУ, НС, целесообразно принимать во внимание и реализовывать исключительно при наличии достаточного объема необходимых ресурсов.

Анализ угроз, влияющих на управление сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД», представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ угроз со стороны внешней среды, влияющих на управление сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР Изменение предпочтений потребителей	ВТ Возрастание конкуренции	ВЛ
Средняя (С)	СР	СТ Изменение законодательства в сфере строительства	СЛ
Низкая (Н)	НР	НТ	НЛ

На основании полученных данных составим комплексную матрицу SWOT-анализа управления сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД» (см. табл. 2.7).

Согласно полученным данным, в поле «СЛУ» (слабость и угрозы управления сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»), ключевыми аспектами являются:

1. возникновение риска недостоверности и низкого качества предоставляемой информации вследствие передачи функции маркетинговых исследований на аутсорсинг в совокупности с высокими затратами (заинтересованность персонала предприятия в результатах анализа рынка и возможностей ООО «ЛЭНД», самостоятельное осуществление данного процесса способствует улучшению качественных характеристик аналитических сведений);

2. сокращение рыночного сегмента из-за возрастания конкуренции, изменения предпочтений потребителей, недостатков применения стратегии массового маркетинга (необходимость разработки и реализации мероприятий, направленных на приобретение преимуществ перед конкурентами, повышение степени индивидуализации оказываемых услуг и т.д.).

Таблица 2.7 – Комплексная матрица SWOT-анализа управления сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»

	Возможности	Угрозы
	1.Улучшение функционирования предприятия за счет программ государственной поддержки; 2.увеличение доли рынка; 3.улучшение качества жизни населения (повышение платежеспособного спроса)	1.Возрастание конкуренции; 2.изменение законодательства в сфере строительства; 3.изменение предпочтений потребителей
Сильные стороны	Сила и возможность	Сила и угроза
1.Широкий ассортимент услуг; 2.ценовые преимущества (ориентация на потребителей со средним доходом); 3.возможность внедрения новейших технологий производства строительных и ремонтных работ	1.Повышение сбыта за счет широкого ассортимента, комплексности выполняемых работ и повышения платежеспособного спроса; 2.увеличение доли рынка за счет улучшения качества услуг посредством применения новейших технологий производства работ и программ государственной поддержки	1. Широкий ассортимент услуг и ценовые преимущества способствуют сохранению конкурентных преимуществ; 2. применение современных технологий производства работ, доступные цены услуг позволяют удерживать имеющихся потребителей и привлекать новых в условиях изменения их предпочтений
Слабые стороны	Слабость и возможность	Слабость и угроза
1.Передача функции маркетинговых исследований на аутсорсинг; 2.недостатки применения стратегии массового маркетинга	1. Передача функции маркетинговых исследований на аутсорсинг, обуславливающая риск недоверия предоставляемой информации, препятствует увеличению рыночного сегмента; 2.применение стратегии массового маркетинга препятствуют реализации индивидуализации процесса оказания услуг, как следствие – отсутствие возможности привлечения новых потребителей	1. Возникновение риска недоверия и низкого качества предоставляемой информации вследствие передачи функции маркетинговых исследований на аутсорсинг в совокупности с высокими затратами; 2. сокращение рыночного сегмента из-за возрастания конкуренции, изменения предпочтений потребителей, недостатков применения стратегии массового маркетинга

Результаты SWOT-анализа подтверждают наличие проблемных аспектов в управлении сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД», требующих разработки и реализации мер по их устранению.

3 Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»

3.1 Мероприятия по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия

На основании результатов SWOT-анализа, проведенного в разделе 2 бакалаврской работы, определены ключевые проблемы повышения эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия:

- возникновение риска недостоверности и низкого качества предоставляемой информации вследствие передачи функции маркетинговых исследований на аутсорсинг в совокупности с высокими затратами;
- сокращение рыночного сегмента из-за возрастания конкуренции, изменения предпочтений потребителей, недостатков применения стратегии массового маркетинга.

На наш взгляд, эффективным решением представленных вопросов являются следующие мероприятия:

1. Направление менеджера отдела сбыта на курсы повышения квалификации по программе «Маркетинговые исследования» в ЧОУ ВО Международный институт рынка г. Самара, рассчитанной на 244 академических часа стоимостью 57 тыс. руб.

Как было указано ранее, проведение процедуры маркетинговых исследований компанией ООО «ЛЭНД» самостоятельно не осуществляется и передано на аутсорсинг. По нашему мнению, с целью получения более достоверной, своевременной и полной информации о состоянии рынка сбыта предприятию целесообразно реализовывать функцию маркетинговых исследований посредством собственных ресурсов.

Маркетинговые исследования представляют собой систематический сбор, учет и анализ информации, характеризующей определенную конъюнктуру рынка, и имеют основополагающее значение для

формирования программы и политики сбыта компании. Ключевые цели маркетинговых исследований представлены на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Цели маркетинговых исследований

Таким образом, характерной особенностью маркетингового исследования является его целевая направленность на устранение определенной проблемы или решение комплекса маркетинговых задач, в связи с чем направление менеджера отдела сбыта на курсы повышения квалификации является особо актуальным.

Указанная выше программа повышения квалификации включает в себя основные аспекты организации и проведения маркетинговых исследований (см. рис. 3.2).

Целесообразно отметить, что приобретение менеджером отдела сбыта навыков проведения маркетинговых исследований обуславливает возможность организации исследования за счет собственных ресурсов (человеческих, материальных, финансовых), при этом основными преимуществами являются меньшая сумма затрат на исследуемый процесс, снижение риска недостоверности информации и доступа к ней третьих лиц.

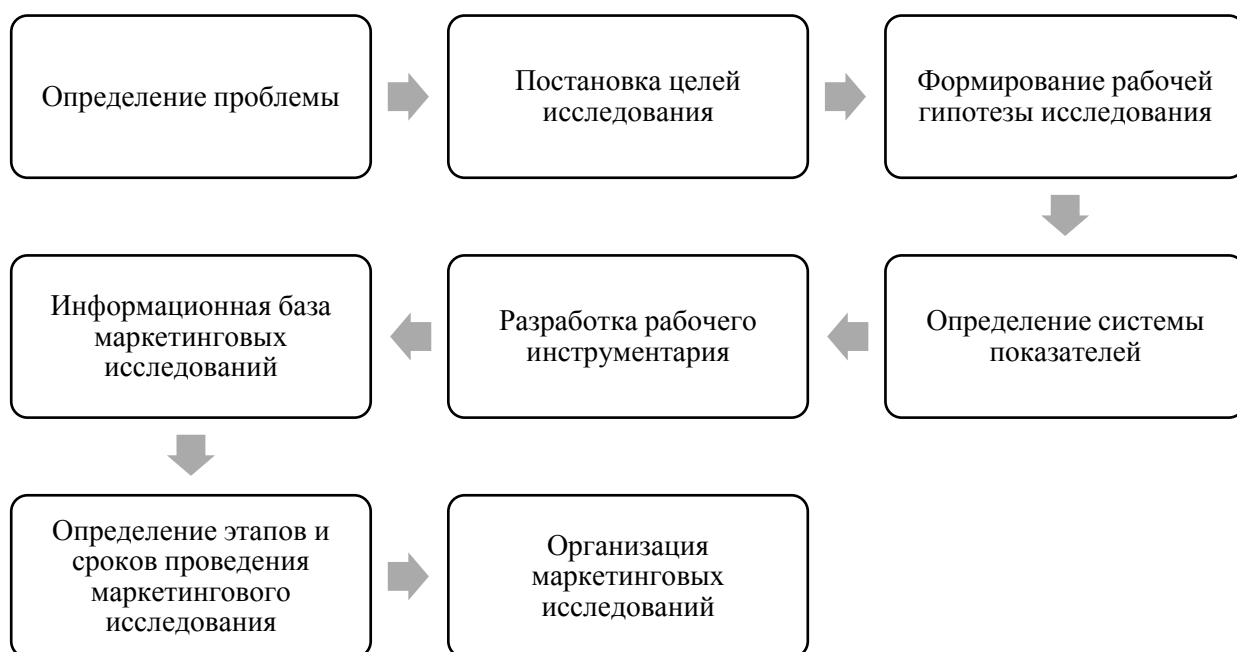


Рисунок 3.3 - Основные вопросы программы повышения квалификации
«Маркетинговые исследования»

В результате окончания курсов менеджером отдела сбыта будет получено удостоверение о повышении квалификации по программе «Маркетинговые исследования».

2. С целью удержания имеющихся потребителей и привлечения новых, а также для увеличения рынка сбыта, по нашему мнению, для ООО «ЛЭНД» целесообразно применить стратегию дифференцированного маркетинга (взамен массового маркетинга или в сочетании с некоторыми его элементами).

Применение стратегии диверсифицированного маркетинга предусматривает ориентацию деятельности компании на несколько сегментов рынка и разработку отдельных положений для каждого из них.

Ключевым преимуществом данной стратегии является повышение объема сбыта за счет более глубокого проникновения на каждый из целевых сегментов рынка, как следствие, - улучшение основных экономических показателей деятельности предприятия.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Внедрение предлагаемых в п. 3.1 бакалаврской работы мероприятий направлено на:

- повышение квалификации менеджера отдела сбыта по программе «Маркетинговые исследования»;
- применение стратегии дифференцированного маркетинга (взамен массового маркетинга или в сочетании с некоторыми его элементами).

Одно из предложенных мероприятий - направление менеджера отдела сбыта ООО «ЛЭНД» на курсы повышения квалификации по программе «Маркетинговые исследования» в ЧОУ ВО Международный институт рынка г. Самара, рассчитанной на 244 академических часа, предусматривает необходимость осуществления затрат в объеме 57 тыс. руб.

Согласно экспертной оценке, практическая реализация данных мероприятий позволяет обеспечить возможность роста производительности труда и, следовательно, объема реализации, на 8%.

Первоначально целесообразно рассчитать условное высвобождение численности персонала (\mathcal{E}_q) по формуле (3.1) (т.к. предлагаемые мероприятия не требуют найма дополнительных работников):

$$\mathcal{E}_q = \frac{Ч_{исх} \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E}_q – экономия численности работников;

$Ч_{исх}$ – численность работников, задействованных в мероприятиях (менеджер отдела сбыта).

Так, условное высвобождение численности работников составит:

$$\mathcal{E}_q = \frac{1 \times 8}{100 + 8} = 0,074 \text{ чел.}$$

Полученный показатель экономии численности позволяет рассчитать общий прирост производительности труда персонала ООО «ЛЭНД» по формуле (3.2):

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \frac{\mathcal{E}_q}{\text{Ч}_{\text{общ}} - \mathcal{E}_q} \times 100, \quad (3.2)$$

где $\Delta\Pi_{\text{общ}}$ – прирост производительности труда в целом по ООО «ЛЭНД».

Значит, прирост производительность труда в целом по предприятию согласно формуле (3.2) составит:

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \frac{0,074}{40 - 0,074} \times 100 = 0,19.$$

Ожидаемая экономия основной заработной платы определяется по формуле (3.3):

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = \text{З}_r \times \mathcal{E}_q, \quad (3.3)$$

где $\mathcal{E}_{\text{оснзп}}$ – экономия по основной заработной плате;

З_r - среднегодовая заработная плата.

Тогда экономия основной заработной платы составит:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 344,6 \times 0,074 = 25,5 \text{ тыс. руб.}$$

Расчета экономии по обязательным социальным отчислениям осуществляется по формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} \times \text{ОСВ}, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_{\text{соц}}$ – экономия по обязательным социальным отчислениям;

ОСВ – обязательные социальные взносы (ставка ОСВ - 30%).

Тогда экономия по обязательным социальным отчислениям составит:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 25,5 \times 0,3 = 7,65 \text{ тыс. руб.}$$

По формуле (3.5) рассчитаем экономию по условно-постоянным расходам:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{Y_1}{O_{p1}} - \frac{Y_2}{O_{p2}} \times O_{p2}, \quad (3.5)$$

где $\mathcal{E}_{\text{упр}}$ – экономия по условно-постоянным расходам;

Y_1 и Y_2 – условно-постоянные расходы фактические и плановые соответственно (принимают равные значения);

O_{p1} и O_{p2} – объем реализации фактический и плановый ($O_{p2} = O_{p1} + O_{p1} * \Delta\Pi_{\text{общ}}$).

Таким образом, экономия по условно-постоянным затратам составит:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{упр}} &= \frac{6335}{187080} - \frac{6335}{222625} \times 222625 = \\ &= 0,006 \times 222625 = 1335,75 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Определим значение общей экономии по формуле (3.6):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} \quad (3.6)$$

Общая экономия от внедрения мероприятий по направлению менеджера отдела сбыта на курсы повышения квалификации «Маркетинговые исследования» и применение стратегии

дифференцированного маркетинга в сбытовой деятельности ООО «ЛЭНД» составит:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 25,5 + 7,65 + 1335,75 = 1368,9 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитаем по формуле (3.7):

$$\mathcal{E}_{\Gamma} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}_{\text{мер}}, \quad (3.7)$$

где $\mathcal{Z}_{\text{мер}}$ – затраты на реализацию мероприятий.

Так, годовой экономический эффект примет значение:

$$\mathcal{E}_{\Gamma} = 1368,9 - 57,0 = 1311,9 \text{ тыс. руб.}$$

Согласно расчетам экономической эффективности, возможно заключить, что при реализации предлагаемых мер общий рост производительности труда по предприятию составит 0,19%, условное высвобождение численности работников – 0,074 чел., общая экономия – 1368,9 тыс. руб., годовой экономический эффект – 1311,9 тыс. руб.

Приведенные факты обуславливают возможность и целесообразность внедрения в управление сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД» разработанных рекомендаций, что будет способствовать повышению данного процесса и функционирования ООО «ЛЭНД» в целом. Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута посредством решения поставленных задач.

Заключение

В условиях рыночной экономики одной из важнейших функций управляющей подсистемы предприятия является эффективная организация процесса управления сбытовой деятельностью предприятия, оказывающей существенное влияние на результаты функционирования компании и устойчивость ее развития в целом, что обусловило актуальность темы данной бакалаврской работы.

В первом разделе бакалаврской работы исследованы теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия:

- определена сущность (мероприятия по обмену материальными ценностями и услугами, реализуемые с учетом запросов потребителей и обеспечивающие максимальную эффективность для каждого из участников осуществляемой торговой сделки) и установлено значение сбытовой деятельности в условиях рыночной экономики;

- приведены современные подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия и обозначены возможные направления ее совершенствования (совершенствование контроля в процессе планирования продаж и выполнения планов сбыта; ранжирование потребителей по категориям риска; формирование клиентской базы данных; оптимизация каналов сбыта; формирование ценовой политики; определение структуры каналов распределения; оптимизация номенклатуры производимой продукции/услуг; продвижение).

Во втором разделе работы приведена организационно-экономическая характеристика объекта исследования – строительной компании ООО «ЛЭНД», основными видами деятельности которой является оказание услуг в сфере строительства (подготовка участка к строительству, непосредственно строительство объектов, отделочные работы и т.д.), а также проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия/, в результате которого установлено, что в течение исследуемого периода 2014-

2016 г.г. деятельность ООО «ЛЭНД» характеризуется снижением основных экономических показателей функционирования (валовая прибыль, прибыль от продаж, чистая прибыль, рентабельность услуг и продаж, затраты на рубль выручки, производительность труда работников), также выявлена нестабильность показателей фондоотдачи и оборачиваемости активов компании, в связи с чем в п. 2.2 осуществлен анализ управления сбытовой деятельностью предприятия, в результате которого определены основные проблемы управления сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД»:

1. возникновение риска недостоверности и низкого качества предоставляемой информации вследствие передачи функции маркетинговых исследований на аутсорсинг в совокупности с высокими затратами;
2. сокращение рыночного сегмента из-за возрастания конкуренции, изменения предпочтений потребителей, недостатков применения стратегии массового маркетинга.

В качестве устранения выявленных проблемных аспектов в разделе 3 бакалаврской работы предложены следующие мероприятия:

1. направление менеджера отдела сбыта на курсы повышения квалификации по программе «Маркетинговые исследования»;
2. применение стратегии дифференцированного маркетинга (взамен массового маркетинга или в сочетании с некоторыми его элементами) с целью удержания имеющихся потребителей и привлечения новых (расширения рынка сбыта).

Согласно расчетам экономической эффективности, возможно заключить, что при реализации предлагаемых мер общий рост производительности труда по предприятию составит 0,19%, условное высвобождение численности работников – 0,074 чел., общая экономия - 1368,9 тыс. руб., годовой экономический эффект – 1311,9 тыс. руб.

Приведенные факты обуславливают возможность и целесообразность внедрения разработанных рекомендаций в управление сбытовой деятельностью ООО «ЛЭНД».

Библиографический список

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части 1 - 4 [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ : (с изм. и доп. от 28.12.2016 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2017.
2. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (действующая редакция).
3. Акулич, И.Л. Маркетинг : учебник / И.Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Мн.: 2014. - 511 с.
4. Амблер, Т. Практический маркетинг : учебное пособие / Т. Амблер; перевод с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2013. 400 с.
5. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий: учебник / [В. И. Видяпин и др.]. – Москва: Инфра-М, 2013. – 615 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2013. – 344 с.
7. Арзуманова Т.И., Мачабели М.Ш. Экономика организации : учебное пособие / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 240 с.
8. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник / М.П. Афанасьев - М.: Издательский центр «Книга», 2013. - 304 с.
9. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учебник / Г.Л. Багиев - СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2013. - 240 с.
10. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент [Текст] И. Т. Балабанов / М.: Финансы и статистика. - 2015. - 187с.
11. Бланк, И.А. Менеджмент [Текст]: учебный курс / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр Эльга, 2015. - 680 с.

12. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
13. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом : учебное пособие / Г.Дж. Болт. - М.: Экономика, 2015. - 272 с.
14. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.
15. Бреусова Е. А., Смирнова Е. В. Сбытовая политика в деятельности современной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 203–206.
16. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
17. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - М: Триада.Лтд, 2013. - 384.
18. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М: Гардарики, 2013. - 296с.
19. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для Вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.
20. Гамаюнов Б. П., Дятлова Г. Н. Маркетинг и продажа услуг : учебник / Б.П. Гамаюнов, Г.Н, Дятлова. – М.: Феникс, 2014. - 416 с.
21. Голубин, Е. Н. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта : учебное пособие /Е.Н, Голубин. - М.: Вершина, 2015. - 135 с.
22. Гордин, В. Э. Менеджмент в сфере услуг : учебное пособие / В.Э. Гордин, М.Д. Сущинская. - М.: Бизнес-пресса, 2015. - 272 с.
23. Грязнова А.Г., Соколинский В.М. Экономическая теория: учебное пособие / А.Г. Грязнова, В.М.Соколинский. – М.: Кнорус, 2014. – 464 с.
24. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг : учебное пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Кнорус, 2013. – 363 с.

25. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. — М.: ИнфраМ, 2014. – 280 с.
26. Захарова Ю. А. Методы стимулирования сбыта : учебное пособие / Ю.А. Захарова. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 120 с.
27. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н.И. Кабушкин – 6-е изд. – Мн. : Новое издание, 2013. – 336 с.
28. Каплина, С.А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие / С.А. Каплина - Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 415с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2013. - 695 с.
30. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. /Общ. ред. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 2013. – 511 с.
31. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ж.Ж. Ламбен. - СПб.: Наука, 2013. - 589 с.
32. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
33. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. - 488 с.
34. Минько, Э.В. Маркетинг: учеб. пособие / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 415 с.
35. Монастырский Г.Л. Теория организации : учебник учебное пособие / Г.Л. Монастырский. - Т: Экон. мнение. 2013. - 319 с.
36. Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б., Новикова А.С. Золотые правила успешного сбыта : монография / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова, А.С. Новиков. - М.: Феникс, 2014. - 160 с.
37. Половцева, Ф.П.. Маркетинг : учебник / Ф.П. Половцева. - М.: 2014. - 248 с.
38. Самойлович В.Г., Телушкина Е.К. Экономика предприятия : учебное пособие / В.Г. Самойлович, Е.К. Телушкин. – М.: Академия, 2015. – 224 с.

39. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенников. - М.: Юрайт, 2015. - 672 с.
40. Скрынникова, И. А. Маркетинг в сфере услуг / И.А. Скрынникова. - Москва: Огни, 2015. - 208 с.
41. Смит, Джефф Лидерство в сфере профессиональных услуг / Джефф Смит. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2013. - 288 с.
42. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
43. Управление маркетингом: учеб. пособие / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2014. – 463 с.
44. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации Учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Эксмо, 2013. – 230 с.
45. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2014. - 444 с.
46. Чечевицына Л.Н., Чечевицына Е.В. Экономика предприятия : учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 384 с.
47. Шеремет, А.Д.Комплексный экономический анализ деятельности организации. Учеб. Пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 480 с.
48. Экономика и статистика фирм: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой - 3-е изд., переработанное и дополненное. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 235.
49. Экономика предприятия : учебное пособие / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгалтер. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.
50. Экономический анализ: учебник / [Ю. Г. Ионова и др.]. – Москва: Московская финансово-промышленная академия, 2014. – 426 с.