

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование сбытовой деятельности предприятия на основе логистики (на примере ООО «Средневожская мебельная фабрика»)»

Студент

М.А. Дехнич

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: М.А. Дехнич

Тема работы: «Совершенствование сбытовой деятельности предприятия на основе логистике (на примере ООО «Средневожская мебельная фабрика»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова

Целью работы является разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика»

Объектом исследования работы является ООО «Средневожская мебельная фабрика», основным видом деятельности которого является производство корпусной мебели

Предметом исследования является сбытовая деятельность ООО «Средневожская мебельная фабрика»

Методы исследования – теоретический анализ и синтез научной литературы, сравнение, маркетинговые исследования, факторный анализ, системный анализ, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе рассматриваются теоретические основы логистического подхода к сбытовой деятельности предприятия, понятия и принципы сбытовой логистики. Второй раздел содержит анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия, оценку сбытовой деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика».

В третьем разделе представлены мероприятия, которые позволят сократить остатки готовой продукции на предприятии, увеличить выручку и усовершенствовать службу маркетинга.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её материалы могут быть использованы в деятельности других коммерческих организаций.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения и списка используемой литературы. Общий объем работы составляет 65 страницы машинописного текста.

Abstract

Is optimization of the company's distribution channels based on logistics.

The graduation work consists of an introduction, three parts, conclusion, bibliography, including six figures, nine tables.

All three parts look toward improving the effectiveness of distribution channels based on logistics.

The key issue of the graduation work is basic concepts and principles of distribution on channels, directions of optimization distribution channels, technical and economic effectiveness of the company.

The object of the graduation work is "Srednevolzhskaya mebel'naya fabrika"

Much attention is given to directions of optimization and their impact on the logistics system of the company as a whole.

The special part of the graduation work gives details about types of distribution channels finished goods to the buyer.

The is introduction present the work on the implementation of proposed measures and calculation of economic efficiency of the proposed activities.

When analyzing the company's economic indicators, a decrease in net profit was revealed in the last three years of work in the market. In the third chapter of the work, measures have been developed to solve these problems.

It can be concluded that the proposed activities have a positive impact on the distribution channels.

The thesis consists of an introduction, three parts, conclusion, bibliography, including 11 drawings, 6 tables, 2 applications.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы логистического подхода к сбытовой деятельности предприятия	10
1.1 Понятия и принципы сбытовой логистики	10
1.2 Направления оптимизации сбытовой деятельности	23
2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Средневолжская мебельная фабрика».....	29
2.1 Организационно экономическая характеристика деятельности предприятия	29
2.2 Оценка сбытовой деятельности предприятия.....	40
3 Разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности предприятия	48
3.1 Совершенствование маркетинговой деятельности при организации сбыта	48
3.2. Разработка сайта для стимулирования сбыта продукции.....	52
Заключение	57
Список используемой литературы	59
Приложения	62

Введение

В современном мире предприятия, занимающиеся изготовлением продукции, вынуждены функционировать в условиях высокой конкуренции. Для того чтобы быть конкурентоспособными, предприятиям необходимо постоянно развиваться.

Так как в России сосредоточено большое количество компаний занимающиеся продажей мебельной продукции и около 50% всех компаний имеют собственное производство мебели, то таким предприятиям достаточно легко подстраивать производство под потребительский спрос, тем самым производить необходимую продукцию на рынке.

Соответственно, для того что бы занимать лидирующие позиции на рынке необходимо контролировать не только производстве мебели на предприятии, но и так же особое внимание уделять сбыту готовой продукции.

Сбыт оказывает большое влияние на функционирование компании, так как сбытовая деятельность обеспечивает ее финансовыми ресурсами, которые в дальнейшем используются для развития и улучшения функционирования. Именно эффективное управление сбытом дают возможность экономическому субъекту добиться успеха на рынке. Бесконтрольный процесс сбыта может привести предприятие к поражению, в борьбе за выживание на рынке, который насыщен товарами конкурентов. В связи с этими факторами предприятиям следует серьезно подходить к управлению сбытовой деятельностью.

Выбор способа сбыта продукции является неотъемлемой частью процесса распределения в компании. При этом необходимо соответствующим образом планировать и организовывать систему сбыта продукции от предприятия-изготовителя к получателю.

Эффективность функционирования предприятия в рыночных условиях зависит от адекватности реакции на изменение внешней среды, от степени ее

неопределенности. Удовлетворение потребностей клиентов и знание рыночной ситуации являются ключевыми моментами при выработке стратегии оптимизации сбытовой деятельности предприятия.

Актуальность данной бакалаврской работы обусловлена необходимостью оптимизации сбытовой деятельности предприятия для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Сбытовую деятельность предприятия подробно описали в своих трудах А.М. Гаджинский, М.Н. Григорьев, А.У. Альбеков, Б.А. Аникин, А.А. Канке, В. И. Сергеев, Г.Г. Левкин и многие другие. В то же время в науке недостаточное внимания уделяется конкретным практическим, а самое главное современным рекомендациям по совершенствованию сбытовой деятельности на предприятии. Данный фактор определил выбор темы бакалаврской работы, цель и задачи исследования.

Целью бакалаврской работы является совершенствование сбытовой деятельности предприятия

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

а) изучить теоретически основы логистического подхода к сбытовой деятельности предприятия

б) провести анализ сбытовой деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика»

в) разработать и предложить мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности предприятия

г) рассчитать экономическую эффективность предложенного мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика»

Объектом исследования в бакалаврской работе является ООО «Средневожская мебельная фабрика» – предприятие по производству корпусной мебели.

Предмет исследования бакалаврской работы – процесс сбыта предприятия.

Общей теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области планирования, экономики, менеджмента, логистики. В работе использованы материалы научно-практических конференций, монографии, журнальные статьи, статьи из газет. Изучение и обработка литературы позволили обобщить, систематизировать и логически увязать исследования автора в данной дипломной работе.

Для решения поставленных в бакалаврской работе задач и обработки результатов исследования использовались методы логического, сравнительного, графического, структурного, системного, экономического и статистического анализов.

Информационной базой для проведения анализа являются данные учета хозяйственной деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика», годовые отчеты за 2014-2016гг. и консолидированная финансовая отчетность «Средневожская мебельная фабрика».

Практическая значимость данной бакалаврской работы состоит в том, что полученные теоретические результаты, могут служить основой для их применения на действующем предприятии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы логистического подхода к сбытовой деятельности предприятия, формулируются основные понятия и принципы сбыта. Так же изучены направления оптимизации сбытовой деятельности.

Во втором разделе приведена общая характеристика деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика», дана оценка сбытовой деятельности рассматриваемого предприятия.

В третьем разделе предложены мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности предприятия и проведен анализ эффективности внедрения

предложенных путей оптимизации. Производится экономическая оценка мероприятия по разработке и созданию веб-сайта.

Бакалаврская работа изложена на 65 страницах машинного текста, включает в себя 6 таблиц, 11 рисунков, 2 приложения, библиографический список состоит из 25 источников.

1 Теоретические основы логистического подхода к сбытовой деятельности предприятия

1.1 Понятия и принципы сбытовой логистики

Сбыт оказывает большое влияние на жизнь предприятия, так как сбытовая деятельность обеспечивает предприятие финансовыми ресурсами, которые в дальнейшем используются для развития и улучшения функционирования организации. Именно организация и эффективное управление сбытом дают возможность экономическому субъекту добиться успеха на рынке. Бесконтрольный процесс сбыта может привести предприятие к поражению в борьбе за выживание на рынке, который насыщен товарами конкурентов. В связи с этими факторами предприятиям следует серьезно подходить к организации и управлению сбытовой деятельностью [1].

Выбор самого быстрого пути с целью экономии времени или связанных с ним расходов в настоящее время играет решающую роль как грузовых, так и пассажирских перевозках [24].

Понятие «сбыт» широко применяется в науке и практике. В самом общем смысле сбыт – это продажа готовой продукции. Сбыт начинается с процесса складирования изготовленной продукции, который затем переходит в ее продажу, а потом в транспортировку [2].

Логистическая деятельность всегда была важна для компаний, поэтому логистика в организации и управление цепями поставок представляет собой объединение многих концепций, принципов и методов из наиболее традиционных областей маркетинга, производства, бухгалтерского учета и транспортировки, а также математики и экономики [27].

Выбор способа и метода сбыта продукции является самой важной частью процесса сбытовой деятельности на предприятии и отражает при этом всю деятельность фирмы. При планировании сбыта необходимо

соответствующим образом организовывать сбыт продукции от предприятия-изготовителя к конечному получателю [6].

Процесс организации движения готовой продукции включает следующие этапы:

- выбор способа складывания, а так же места хранения запасов;
- выбор системы перемещения запасов;
- выбор метода управления запасами;
- установление процесса обработки заказов;
- определение способа транспортировки продукции. [3]

Определяют шесть видов сбыта, которые представлены на рисунке 1.1

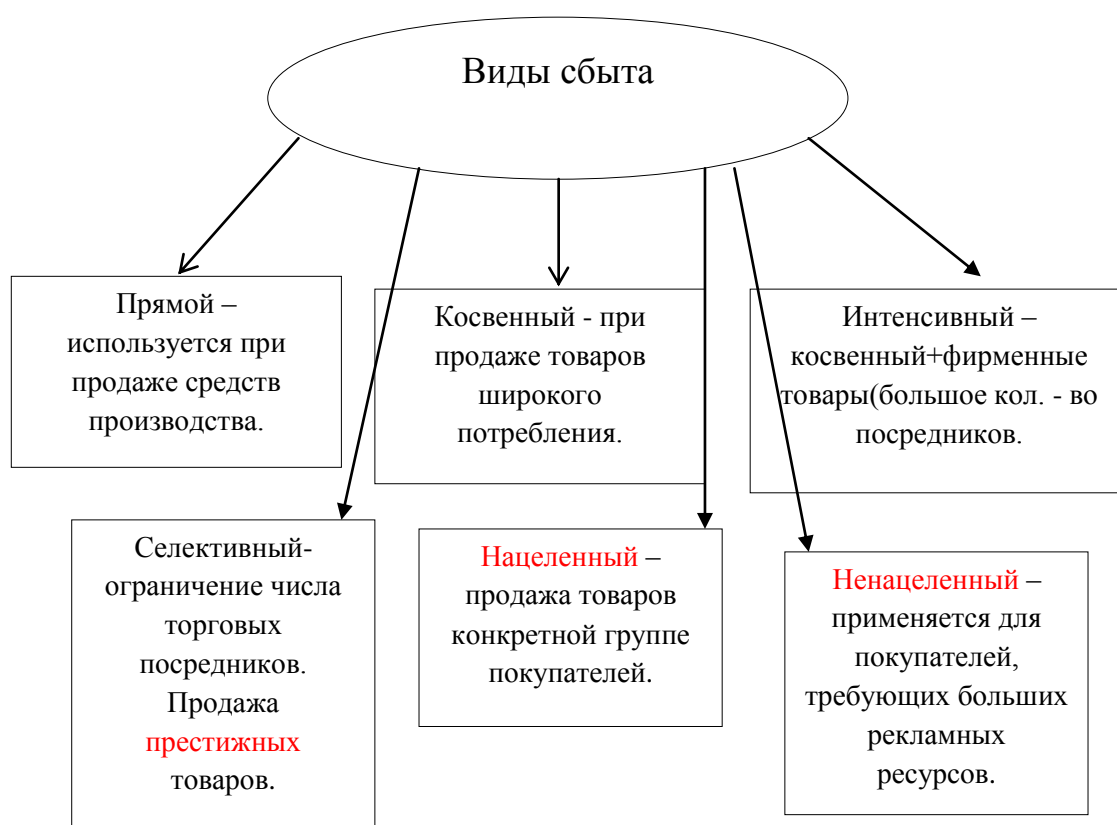


Рисунок 1.1 – Схема видов сбыта

Прямой сбыт предусматривает реализацию продукции напрямую конечному потребителю. Соответственно, между потребителем и производителем организует товародвижение прямой канал сбыта.

Отличительной особенностью прямого канала является возможность для компании-производителя контролировать весь путь прохождения продукции до конечного потребителя, нести за него ответственность, и контролировать условия реализации [20].

В этом случае фирма несет значительные внепроизводственные издержки, связанные с созданием дорогостоящих запасов товарной продукции, что в свою очередь приводит к затратам ресурсов на осуществление прямой доставки до потребителя и продаже готовой продукции, ответственность ложится при этом на самого производителя, а также все коммерческие риски [21].

С позиции компании-производителя, преимуществом данной формы сбыта – это её право на максимальный объем прибыли [22].

Так же при использовании прямого канала сбыта у производителя имеется возможность абсолютно точно знать рынок распространения своего товара – что является коммерчески выгодным для компании. Также производитель получает возможность поддерживать тесные связи с потребителями, проводить анализ качества товара, воздействовать различными методами на скорость реализации продукции.

Осуществление распределения готовой товарной продукции происходит при помощи каналов сбыта (каналы распределения). Каналы распределения так же оказывают значительное влияние на всю сбытовую деятельность.[4]

Канал распределения – это система, позволяющая с помощью различных средств доставить товар к местам его продажи потребителю.[7]

Прямой сбыт продукции осуществляется при помощи каналов распределения, которые представлены на рисунке 1.2

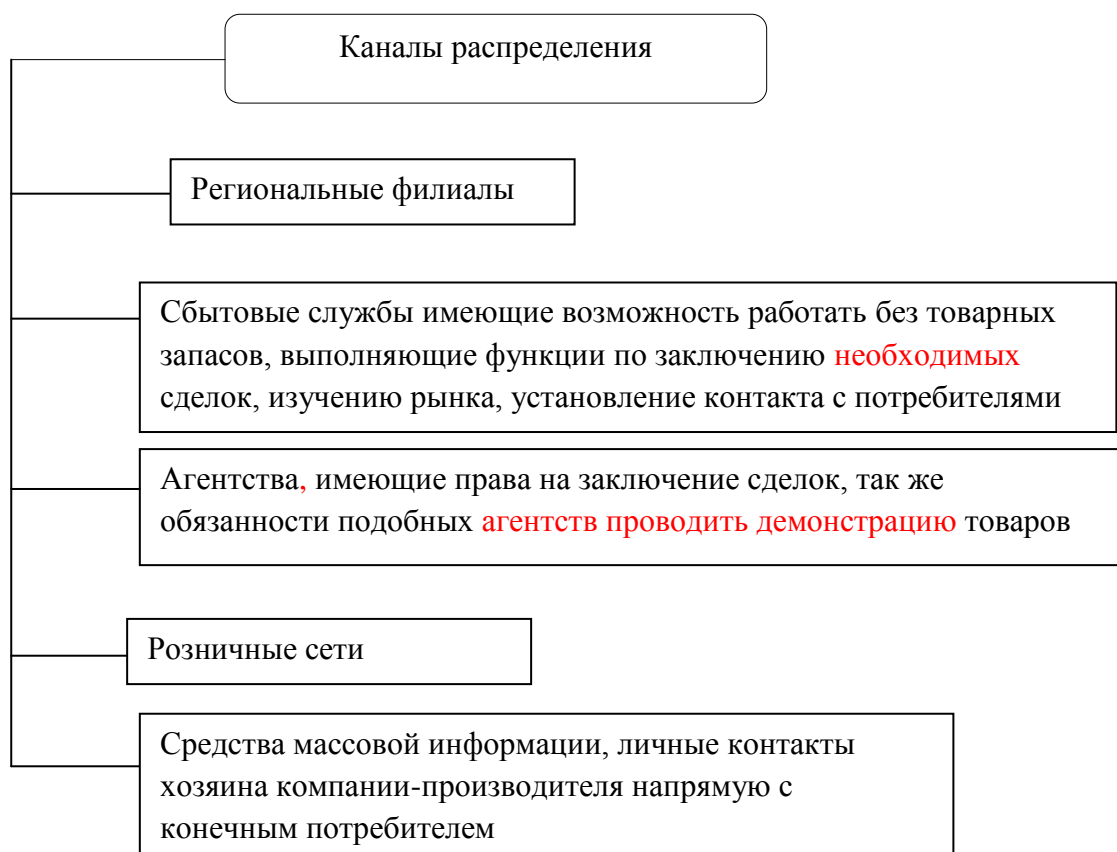


Рисунок 1.2 – Каналы распределения

Косвенный канал – распределение предусматривает участие посредников при движении товара от производителя к потребителю. В данном случае у производителя менее налажен контакт с конечным потребителем [8].

Для построения косвенных каналов необходим опыт всех участвующих посредников, различные вариации сотрудничества непосредственно с торговыми сетями напрямую.

Компания-производитель перекладывает значительную долю ответственности, а также издержек связанных со сбытом на независим контрагентов, но таким образом снижается контроль за движением товара. Вследствие этого происходит потеря некоторой части прибыли.

Существуют и смешанные каналы, такие каналы объединяют черты как косвенного, так и прямого каналов распределения.

При использовании и организации косвенного канала сбыта необходимо определять и учитывать длину канала и его ширину. Длина канала - это количество уровней сбытового канала, то есть посредников исполняющих в канале одну функцию, а ширина канала - это общее число участвующих посредников, которые находятся между собой на одном уровне.

Для оптимизации сбытовой деятельности организации используют в своей деятельности принципы логистики.

Основной целью сбытовой логистики в любой компании является обеспечение доставки нужной торной продукции в нужное место, в нужное время с оптимальными временными затратами [9].

Объектом изучения сбытовой логистики являются материальный и сопутствующие ему (генерируемые им) информационный, финансовый и сервисный потоки на стадиях от поставщика до производителя и от производителя к потребителю.

Для того чтобы говорить о способах организации процессов в потоках и управления ими конкретно в сбыте готовой продукции, необходимо определиться с понятийно-терминологическим аппаратом данной области исследования.

В таблице 1.1. представлены трактовки понятий «сбытовая логистика» различных авторов.

Таблица 1.1 – Понятие сбытовой логистики

Понятие	Автор
Сбытовая логистика — это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения вещественного и сопутствующих ему (информационного, денежного и сервисного) потоков между разными потребителями.	Гаджинский А. М
Сбытовая логистика – это наука, занимающаяся планированием, контролем и управлением операциями, которые совершаются в процессе физического продвижения готовой продукции от производителя к потребителю.	М.Н. Григорьев
Автор определяет сбытовую деятельность как процесс направленный на реализацию и физическое продвижение конечной продукции.	А.У. Альбеков

Продолжение таблицы 1.1

<p>Сбытовая логистика – «это область научных исследований системной интеграции функций, реализуемых в процессе распределения материального и сопутствующих ему (информационного, финансового и сервисного) потоков между различными потребителями, т.е. в процессе реализации товаров, основной целью которых является обеспечение доставки нужных товаров в нужное место, в нужное время с оптимальными затратами»</p> <p>Сбытовая логистика – эта область логистики включает в себя передачу, хранение и обработку информации, сопутствующей процессу распределения.</p>	<p>Б.А. Аникин</p> <p>А.А. Канке</p>
<p>Сбытовая логистика – это комплексная логистическая активность, являющаяся составной частью процесса дистрибьюции и включающая в себя все логистические операции, связанные с физическим перемещением и хранением готовой продукции в товаропроводящих структурах производителей и логистических посредников</p>	<p>В. И. Сергеев</p>
<p>Сбытовая логистика, или логистика сбыта, – это уровень микрологистики, то есть управление выходящим материальным потоком из производственного предприятия – отгрузкой, упаковкой, маркировкой товара и т. д. является частью менеджмента связей с клиентами, суть которой состоит в поставке нужного продукта (нужного количества и в нужном состоянии, в нужное время, в нужное место. Если эти критерии исполняются, то сбытовая логистика эффективна</p>	<p>Г.Г. Левкин</p>
<p>Сбыт продукции – это система отношений и мероприятий, характеризующих деятельность предприятия по реализации продукции и включающих в себя проведение основной части дистрибутивных процессов, а также контроля и регулирования этих процессов посредством использования рыночной инфраструктуры с целью удовлетворения требований потребителей и получения прибыли</p>	<p>Ю.Г. Лебедев</p>

На основе проанализированных источников, можно дать следующее определение сбытовой логистики: «сбытовая логистика – это совокупность логистических действий, которые направлены на распределение материального потока и сопутствующих ему (информационного, финансового, сервисного) потоков к конечному потребителю».

Цель сбытовой логистики заключается в поставке конкретным потребителям необходимого товара соответствующего качества в

необходимом количестве в точный срок в нужное место с оптимальными затратами.

К предмету сбытовой логистики относится рационализация процесса физического продвижения товаров и услуг на участке «производитель – потребитель».

С учетом специфики сбытовой логистики можно выделить такие субъекты управления процессами сбыта, как производители, посреднические институты, потребители.

К объектам сбытовой логистики относится материальный поток, а также сопровождающие его информационный, финансовый и сервисный потоки.

Основополагающими принципами сбытовой логистики являются:

- 1) Координация всех процессов физического перемещения;
- 2) Интеграция функций управления распределением готовой продукции и услуг;
- 3) Адаптивность распределения к изменениям внешней среды;
- 4) Системность – это управление распределением как целым звеном во всех элементах сбытовой деятельности.
- 5) Комплексность заключается в способах решения проблем, которые связаны с удовлетворением платежеспособного спроса.
- 6) Оптимальность функционирования системы распределения.
- 7) Рациональность управления и организационной структуры.

К основным задачам сбытовой логистики относятся:

- 1) Задача максимального увеличения прибыли предприятия при наиболее полном удовлетворении спроса;
- 2) Оптимальная загрузка производства заказами потребителей;
- 3) Грамотное поведение на рынке в условиях изменения его конъюнктуры.

Сбыт продукции любой компании происходит через систему распределения, которая функционирует в компании. Если система сбыта продукции является эффективной – это гарантирует прибыль компании.

Главное управленческое решение производителя в области товародвижения – это выбор количества участников канала, в котором распределение основных и второстепенных функций позволит минимизировать различные издержки обращения при своевременном и качественном предложении потребителю и рынку необходимого разнообразия продукции и обеспечении комфортных условий покупателям.

Три основных элемента: создание товарного склада, транспортировку, управление материально-техническим снабжением включает в себя физическое размещение [10].

При планировании распределения продукции принимаемое управленческое решение должно опираться на портфель заказа потребителя. Для чего необходимо проводить оценку определенных факторов: оценка оптимальности, оценку каналов сбыта и оценку затрат на сбытовую деятельность. Схема планирования сбыта наглядно изображена на рисунке 1.3

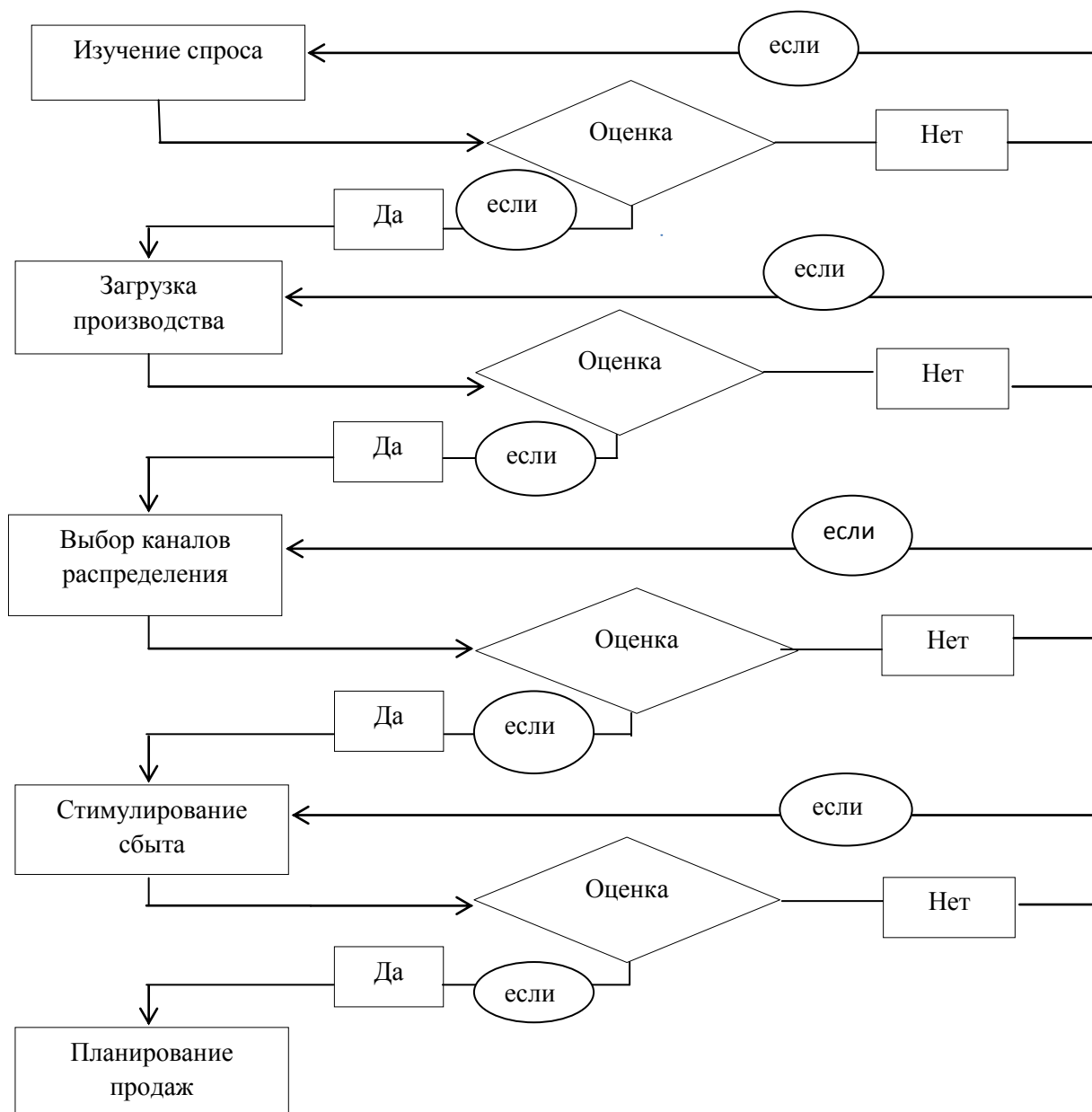


Рисунок 1.3 – Схема оценки и планирования сбыта

Канал распределения или товародвижения – путь, по которому готовая продукция движется от производителя к конечному потребителю. Каналы распределения определяются как совокупность обособленных посредников или организаций, обеспечивающих передачу права любые действия с товаром или предоставляемую услугу на пути движения от производителя к потребителю. Каналы распределения представляют собой сложные системы, в которых посредники, владельцы товаров и компании-производители

взаимодействуют для реализации продукции и реализации целей как своих личных, так и целей компаний.

Уровень канала распределения – это любой посредник, который принимает участие и выполняет действия по приближению товара и права собственности на товар к конечному потребителю. Определенную работу выполняют и сам производитель продукции, и конечный потребитель, они также входят в состав любого канала распределения вне зависимости от его вида. Существуют различные виды методов сбыта.

Прямой сбыт (канал нулевого уровня) без участия посредников, сбыт осуществляется напрямую потребителю с помощью прямого контактирования. Например, сбыт товаров через интернет становится популярным и по прогнозам специалистов в скором времени вытеснит остальные методы дистрибуции. Подобный канал используется для реализации товаров, требующих наглядной демонстрации и переговоров для того, чтобы покупатель их приобрел. Прямой канал распределения на рисунке 1.4

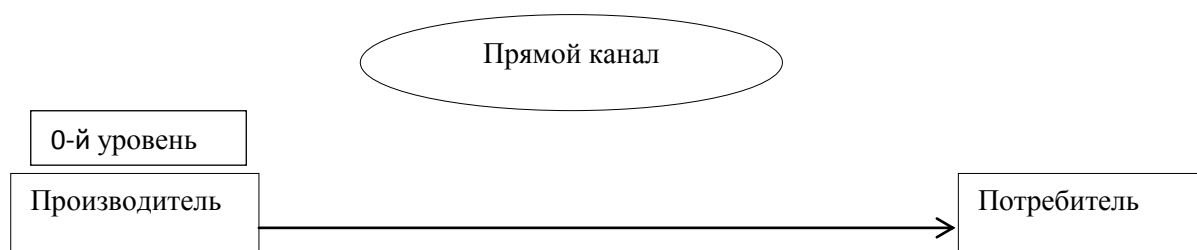


Рисунок 1.4 – Прямой канал 0-го уровня

К преимуществам прямых каналов относят возможность абсолютного контроля именно со стороны производителя за движением товара, к недостаткам – недостаточный охват рынка сбыта. Если сбыт происходит на постоянной основе, а не носит одноразовый характер, компания должна иметь в собственности региональные склады. Канал товародвижения,

содержащий нулевой уровень – это прямой канал, косвенный канал распределения содержит больше уровней. Со стороны взгляда производителя, чем больше уровней у канала распределения, тем меньше он может его контролировать.

Косвенный сбыт подразумевает продажу продукции с помощью торговых организаций, независимых от производителя, и используется для достижения географически большего охвата рынков. Подобный вид сбыта применяется для реализации товаров широкого использования. Товар от производителя в первую очередь идет по пути к посреднику, а от него либо к конечному потребителю, либо ко второму посреднику. Преимуществами косвенных каналов являются большие возможности сбыта, границы рынка и т.д. Недостатки связаны со сложностями при контроле за продвижением товара на рынок. Выделяют одно-, двух- и трехуровневые каналы.

Одноуровневый канал, представленный на рисунке 1.5, включает в себя одного посредника.

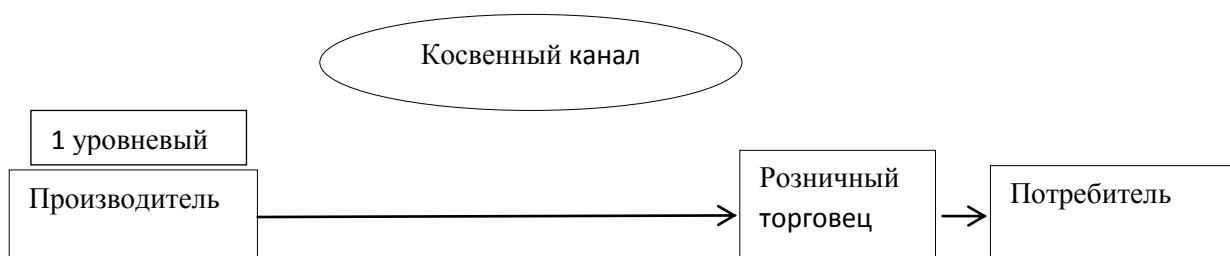


Рисунок 1.5 – Косвенный канал 1-го уровня

На потребительских рынках посредниками всегда является оптовый и розничный торговец, на рынках товаров промышленного назначения – дистрибьютор или дилер. Двухуровневый канал представлен на рисунке 1.6

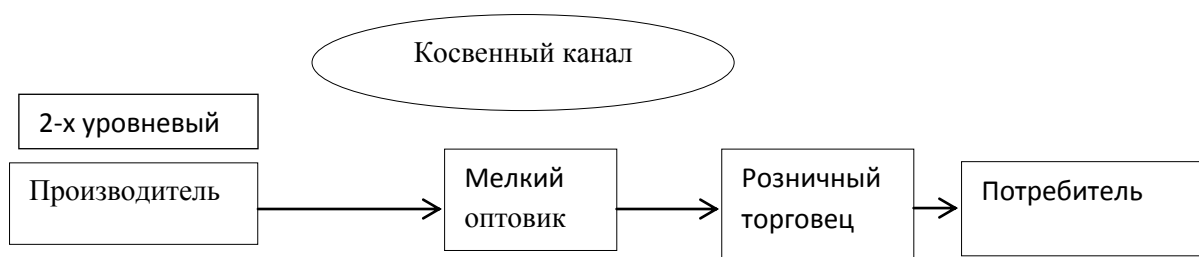


Рисунок 1.6 – Косвенный канал 2-го уровня

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников – розничного торговца, мелкооптового и оптового посредников. Некоторые компании применяют смешанные каналы распределения. Такие каналы могут объединять в себе признаки как прямых, так и косвенных каналов.

Продукция реализуется с помощью прямого распределения, через посредников или розничные сети, которые часто называются уровнями распределения рисунок. 1.7

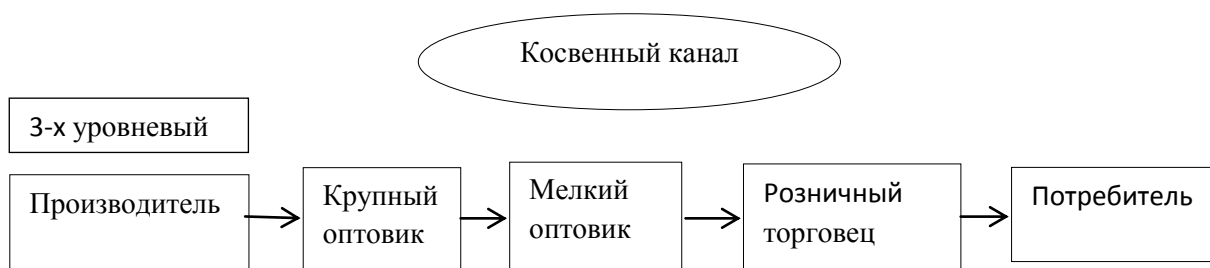


Рисунок 1.7 – Косвенный канал 3-го уровня

Доказано, чем канал короче, тем он экономически выгоднее. Поэтому продажа компанией продукции при помощи прямого сбыта обеспечит большой охват рынка, что приведет к большим затратам.

На современном рынке компании стараются использовать более короткие каналы, чтобы контролировать распространение своей продукции.

Количественной характеристикой канала, кроме длины, является и его ширина – число посредников на всех этапах реализации продукции предприятия (например, для расчета можно использовать количество фирм, покупающих продукцию непосредственно у производителя). Ширина канала – основной фактор, который позволяет оптимизировать сроки сбыта. Чем крупнее например, региональный центр, тем более крупный оптовый посредник будет располагаться в этом регионе. Мелкие оптовые посредники стараются располагаться в близости к потребителю.

Для производителей услуг возникает проблема с обеспечением доступности своих новых предложений для целевых аудиторий. Для выхода из такой ситуации компании, работающие в сфере оказания услуг, создают собственные системы распределения, которые могут соответствовать особенностям предложения. [5]

Для достижения главной цели распределительной логистики реализуются следующие функции:

- выявление спроса на продукцию, производимую организацией;
- формирование портфеля заказов потребителей;
- организация ассортиментной загрузки производства в соответствии с заказами;
- планирование процесса сбыта;
- осуществление выбора канала сбыта;
- организация хранения и нормирования запасов готовой продукции;
- составление планов отгрузки готовой продукции;
- проведение и разработка рекламной кампании и мероприятий по стимулированию сбыта;
- заключение договоров поставки и их выполнение;
- составление планов расходов на сбыт.

1.2 Направления оптимизации сбытовой деятельности

Проблема сбыта продукции на сегодняшний день является одной из основных для руководителей коммерческих предприятий. Так же возрастающая конкуренция на рынке ставит перед предприятиями задачу совершенствования сбыта продукции с целью удержать клиентов, привлечь новых и непосредственно оптимизировать затраты и увеличить прибыль организации.

Логистическая деятельность, грузовые перевозки, производительность можно определяться в различных единицах, таких как, количество километров, количество транспортных средств, необходимых для транспортировки, перевозимое количество груза [25].

Выделяют основные факты работы распределительной системы, которые служат предпосылками необходимости оптимизации системы сбытовой деятельности:

- не соблюдаются сроки доставки продукции потребителям;
- длительное время обработки принятых заказов;
- отсутствие оптимального количества запасов на складских помещениях;
- нехватка постоянных покупателей.

Оптимизировать сбытовую систему в компании можно в три этапа:

- 1) Провести анализ существующей системы сбыта;
- 2) На основе анализа определить программу оптимизации системы сбыта;
- 3) Реализовать принятые управленческие решения в построении эффективной системы сбыта.

Ускорить товарные потоки на складах возможно при помощи сокращением времени на обработку товаров и обработку сопутствующей документации на всех этапах производства.

Диспетчеры – работники, которые могут обеспечивать регулировку всех операций, таких как – разгрузочные работы, оформление сопутствующей документации.

Технологические карты – описание особого алгоритма и методики выполнения операций и список документов, которые необходимо составлять в ходе работы на основании сопутствующих инструкций и нормативной документации. Основное предназначение, как диспетчеров, так и технологических карт – это эффективное использование средств труда и рабочей силы, при этом возможность исключить возникающие ошибки, или во время их обнаружить при выполнении операций. Поэтому необходимо разрабатывать технологические карты для каждого этапа отдельно.

Технологические процессы в свою очередь так же необходимо четко организовывать, для планирования сроков и объема поступления торной продукции и отпуска ее на склад, оптимизировать затраты рабочего времени, использование складов и средств труда. Механизм погрузочных и разгрузочных работ необходимо четко контролировать по времени, так же необходимо контролировать прибытие товаров, графики работы экспедиторов, выполнение всех необходимых операций в определенный период.

Для того что бы документация, которая необходима оформлялась вовремя, а так же для того, чтобы отслеживать движение товара, сроки его движения должны быть пропорциональны количеству номенклатурных позиций, а так же необходимо учитывать количество операций.

Компании обрабатывают большой объем данных, но без их систематизации бесполезно и иногда трудно справиться с информационными потоками. По этой причине необходимо использовать некоторые ключевые показатели, полезные для определения и анализа эффективности деятельности компании [26].

В качестве средств оптимизации процессов сбыта действительно использовать логистический аудит, реинжиниринг бизнес-процессов,

обучение персонала. Кроме того, применяют диспетчеризацию, моделирование процессов, бережливые технологии, сетевые графики, стандартизацию процессов, технологические карты, оперативное планирование, а также технические средства: внутрискладское телевидение, компьютерные системы и другие средства оргтехники, системы радиосвязи [19].

Средства оптимизации процессов.

1) Логистический аудит

Для того что бы наиболее точно специалисту определить направление оптимизации в процессе логистического аудита сбытовой логистики можно использовать модель оценки неопределенностей конкретно в цепи поставок продукции. При этом методе анализируют три источника неопределенности.

Так же очень важно службе сбыта эффективно управлять планированием запасами товаров, контролировать заявки на товар, размещение товара на складах, серьезно подходить к выбору поставщиков, применяя несколько методов их оценки, так как из-за этих факторов чаще всего возникают проблемы, а конкретно неопределенности в логистической сбытовой системе.

Важным моментов в оптимизации является исключение неопределенности в системе продаж. Для этого необходимо в первую очередь контролировать время, которое затрачивается на исполнения заказа, наличие товаров на складах или базах, оценивать качество выполнения требований покупателей, приведенные выше факторы необходимо не только контролировать, но и своевременно анализировать, для обеспечения развития системы продаж.

Для того что бы исключить в логистической сбытовой системе неопределённости следует анализировать, а так же проводить диагностику возможности компании управлять существующими и планируемыми запасами, оптимизировать цепи поставок опираясь на заявленные требования потребителей, при этом эффективно взаимодействовать с поставщиками. Так

же учитывать время прибытия готовой продукции в точку самостоятельной продажи конечному потребителю.

Компания «Logistics Field Audit», которая представляется в России компанией «Логистик Менеджмент», разработала и внедрила в своей успешной деятельности такие программы и методики как:

«LFA Quick Scan» — методика для оперативной бизнес-диагностики и анализа цепи поставок в компании, работающей в любой области. Процесс применения методики занимает около двух недель. В течение этого времени логисты-аудиторы в стоимостных, а так же операционных аспектах проводят анализ цепи поставок компании. По окончании назначенного срока диагностируемое предприятие получает доступ к рекомендациям и списку первичных направлений оптимизации в логистических процессах компании

«LFA Full Audit» применяют исследование самой логистической структуры предприятия. Уникальность технологии LFA заключается в том, что логисты-аудиторы вводятся в систему цепочки поставок товаров на срок от двух до трех месяцев. При помощи данного метода эксперты LFA определяют наиболее полную обстановку и состояние логистики, включая скрытые и не только, логистические издержки.

2) Оптимизация обработки информации.

Потоки материалов информации не обязательно должны содержать идентичную информацию по ее виду, времени и скорости обработки. Существует опережающая и сопутствующая информация, и ее система.

Опережающий поток информационных данных исходит от самого заказчика по направлению к поставщику, в то время как поддерживающий поток движется в обратном направлении – соответственно по пути к заказчику. При помощи опережающей информации имеется возможность избежать скопления различных материалов в ненужных местах либо совершенно исключить нерентабельные запасы.

Исключить расходы на сбор информации, ее обработку и последующие рекламации позволит применение информационного стандарта

в логистике индивидуально на каждом предприятии. Необходимо сокращать время обработки информации на предприятии и скорость ее передачи между отделами компании.

Для ускорения информационного потока, лица которые непосредственно в нем задействованы, должны уделять особое внимание индивидуальной обработке информационного потока. На коротких промежутках преимущество во времени может быть и не так существенно, зато оно оказывает большое влияние при международных грузовых перевозках, когда отклонения от временных рамок и назначенных сроков имеют серьезные денежные затраты и убытки, а вследствие больших объемов продукции не могут быть сразу исправлены.

Поэтому разработка и внедрение мероприятий по ускорению и совершенствованию информационного потока предоставляет выгоду не только поставщику и потребителю, а так же транспортно-экспедиционной компании.

На данный момент самым эффективным сокращением времени при передаче информации, но без потерь важных данных является – электронный обмен данными в режиме онлайн. Это предполагает электронные связи между участниками канала, такими как страховые компании, перевозчики, изготовители, банки, дилеры, экспедиторские фирмы.

Электронный обмен позволяет подтверждать заказы онлайн, оплачивать заказы, передавать информацию о поставщиках и экспедиторских фирмах, отслеживать продукции в пути или маршруты следования, что значительно снижает издержки с двух сторон участников обмена.

На макроуровне типичные процессы могут включать в себя, например, материально-техническое снабжение и оплату, что на первый взгляд может казаться функциями данного процесса, но в рассматриваемом логистическом процессе макроуровня – это не будет являться функцией

За пример, для рассмотрения, можно взять первое с чего начинается процесс снабжения. Все начинается с заполнения формы заказа, которую заполняет один из сотрудников отдела закупок, далее заключается контракт сотрудником с поставщиком на поставку, после того как договор с поставщиком заключен, от него получено уведомление о согласии, сотрудник отдела закупок может заниматься документацией на получение товара, приемку товара, его разгрузку и складированием. Так же вместе с товарной продукцией должна находиться сопутствующая счет-фактура для бухгалтерии, далее бухгалтерия занимается оплатой счета или кредита, информация о проделанных действиях должна быть передана в используемую базу данных в компании. Заметим, что в данных действиях большое количество функций вовлечено в процесс в этом и заключается ключевое определение работы процессов и характеристикой процесса.

Здесь, взяв любой процесс, его можно разделить на сопутствующие процессы. Если рассмотреть пример с получением заказа, контроль оплаты счетов, доставку продукции, данные процессы можно разбить на отдельные. Тем не менее, принцип останется неизменным – это движение потока работы от одного сотрудника к другому их взаимодействие. Самое важное чтобы нужные этапы шли параллельно друг другу, для сокращения времени работы, но ни один из них не был пропущен, так как это так потери времени и дальнейшие рекламации.

2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Средневолжская мебельная фабрика»

2.1 Организационно экономическая характеристика деятельности предприятия

Мебель, рассматривается как товар длительного пользования, обладающий сложной технологией производства и соответственно розничная цена мебельной продукции достаточно высокая. Современный российский рынок характеризуется высоким уровнем конкуренции. Мебельная промышленность как была, так и остается крупной частью лесопромышленного комплекса России.

Среди общего объема производства в России промышленной продукции, более 4 % является долей лесной промышленности, если в расчете ВВП России, то составит 2,3%.

Мебельная продукция, имеет характер свободного и повсеместного размещения, так же мебельная продукция тесно связана с потребителями. Предприятия, которые занимаются производством мебельной продукции, располагаются абсолютно во всех экономических районах России, существуют столичные и крупные промышленные центры. Парадоксально, но изначально сложилось так, что преимущественно производство мебели начало развиваться в малолесных районах европейской части страны, что было обусловлено концентрацией спроса на мебельную продукцию.

Мебельная отрасль, относится к одной из важнейших под отраслей лесопромышленного комплекса которая, обеспечивает выпуск жизненно необходимых товаров народного потребления.

Мебельное производство в последние полтора десятка лет являлось одной из самых быстрорастущих обрабатывающих отраслей промышленности.

Если проанализировать статистику общего объема мебельного производства за 2015 – 2016 годы, то прослеживается определенная динамика: показатель 2016 года составил 95,3% от результата предыдущего отчетного периода. Таким образом, отставание в 2016 году выразилось в 4,7% фактического объема производства.

Данные цифры затронули различные товарные категории мебельного рынка. К примеру, выпуск кухонной мебели снизился на 5,7%. Кроме того, отмечается незначительное снижение производства офисной мебели, данный сектор составил 10% фактического объема.

Однако, несмотря на снижение производства, объем продаж на рынке мебели снизился не более чем на 0,5%, что свидетельствует о неизменных показателях спроса на предметы мебели.

Таким образом, мебельная индустрия пережила небольшой спад производства и продаж, что в будущем дает надежду на увеличение активности мебельного рынка. Поскольку растет спрос на небольшие однокомнатные квартиры и недвижимость в недорогой ценовой категории, а также на покупку обставленных квартир. Если в премиум-секторе по мебели от ведущих брендов отечественному рынку нечего противопоставить, то в категории «средний минус» он составляет западному хорошую конкуренцию.

Исходя из этого, исследователи прогнозируют, что положительная динамика в мебельной сфере России будет достигнута за счет производства и продаж бюджетной мебели.

Но не все производители готовы переходить к более демократичным моделям, делают упор на торговлю мебелью на интернет площадках. За счет этого возрастает число потенциальных покупателей. Уже больше 20 процентов россиян покупают мебель в интернете, и половина крупных сетевых игроков имеют свои онлайн-магазины.

По прогнозам, объем расходов на мебель в 2017 году среди потребителей составит примерно 600 млрд. рублей.

Таким образом, в 2017 году темпы падения объема рынка замедлятся и, скорее всего, уйдут в ноль, а к 2018 году темпы роста выйдут в положительную зону.

Говоря о текущей ситуации в мебельной промышленности, можно отметить, что отрасль движется вперед – рост объемов производства за 9 месяцев 2017 года составил 2,5%.

Основные игроки на рынке – это 11 крупных предприятий, которые выпускают более 50% всего объема мебели в России.

Самые развитые « мебельные » регионы – город Москва и Московская область, на их долю в общем объеме российского производства в 2014–2016 гг. приходилось порядка 15 и 30% соответственно. Только два предприятия – МК «Шатура» и «Электрогорскмебель», расположенные в Подмосковье, реализуют около 25% мебельной продукции.

ООО «Средневожская мебельная фабрика» зарегистрировано в 2002 году и занимается производством корпусной мебели. Организационно правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Миссия компании заключается в стремлении полностью удовлетворить потребности потребителей в качественной мебели по приемлемой цене. Гарантировать долгий срок службы мебели в офисе и дома, так же гарантировать длительную и уверенную работу на рынке, с поставщиками и партнерами.

Целью предприятия является полное удовлетворение потребителей качеством товара и обслуживанием, а так же максимизации прибыли предприятия и стабильностью рабочих мест для работников.

Задачи предприятия: Расширение производственных мощностей, расширение по различным областям России, повышение качества продукции без существенного повышения цены и затрат на производство.

ООО «Средневожская мебельная фабрика» динамично развивающееся предприятие.

Направление деятельности – самостоятельная дизайнерская разработка и производство качественной, а так же доступной любому жителю Росси в отношении цены мебели.

Компания предлагает современную и функциональную корпусную мебель. Зарекомендовала компания себя на российском рынке как стабильный и надежный партнер. По качеству и по применяемым технологиям производства выпускаемой продукции предприятие не уступает лидирующим производителям корпусной мебели.

ООО «Средневожская мебельная фабрика» постоянно работает над совершенствованием своих товаров, их потребительских и конкурентоспособных качеств. Мебель ООО «Средневожская мебельная фабрика» изготавливается на современном немецком оборудовании с применением новейших технологий. Основным материалом для производства мебели служит Ламинированная ДСП, безвредные материалы, недорогая и создающие приятную атмосферу в помещении, без запаха, а также особое внимание уделяется качеству импортной фурнитуры. Весь товар и применяемая фурнитура сертифицирована и имеет гарантию качества. И послепродажное обслуживание.

Штат компании, ООО «Средневожская мебельная фабрика» включает в себя высококвалифицированных специалистов, работающих на производстве мебели, сплоченного дизайнерского коллектива, основу которого составляют сотрудники, работающие с первых дней существования компании. Сотрудники занимается постоянным изучением потребительского спроса, что позволяет создавать красивые, надежные, функциональные предметы мебели как для дома так и для офиса.

Продукция ООО «Средневожская мебельная фабрика» и соответствует и стремится далее развиваться к уровню мировых стандартов.

Мебель, изготовленную на нашей фабрике, Вы можете купить, посетив салоны мебели в сети розничных магазинов в Тольятти, Сызрани, Самаре, Жигулевске, Новокуйбышевске.

По отношению к клиенту компания стремится:

– Профессионально выполнять свою работу, оказывать квалифицированную поддержку на всех этапах взаимодействия.

По отношению к партнерам:

– Своевременно выполнять все принятые обязательства, способствовать укреплению и развитию взаимовыгодных отношений.

По отношению к персоналу:

– Создавать благоприятные условия для эффективной работы, обеспечивать профессиональный и личностный рост, возможности для самореализации.

Мебель как товар длительного пользования обладает сложной технологией производства и соответственно достаточно высокой розничной ценой. Современный российский рынок характеризуется высоким уровнем конкуренции. Мебельная промышленность была и остается крупной подотраслью лесопромышленного комплекса России.

Задачи организации:

- 1) Стабильно высокое качество продукции.
- 2) Широкий ассортимент, который формируется исходя из тенденций рынка, а иногда даже опережает их.
- 3) Собственная современная логистическая служба.
- 4) Индивидуальный подход к каждому клиенту.
- 5) Бесплатное предоставление рекламных буклетов и полиграфии.
- 6) Активная рекламная кампания, направленная на повышение лояльности к бренду и его узнаваемости.

Для того что бы более подробно рассмотреть состояние предприятие и его развитие на рынке, конкурентоспособность, перспективы, сильные и слабые стороны необходимо проанализировать его экономическую деятельность, данные представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Средневолжская мебельная фабрика» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014гг.	2015гг.	2016гг.	Изменение					
				2015-2014гг.		2016-2015гг.		2016-2014гг.	
				Абс	Относ.	Абс.	Относ. (темпы прироста), %	Абс.	Относ. (темпы прироста), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка, тыс.руб.	60113	57692	56974	-2421	-4,03	-718	-1,24	-3139	-5,22
Себестоимость продаж, тыс.руб.	49393	55390	56478	5997	12,14	1088	1,96	7085	14,34
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	10720	2302	1540	-8418	-78,53	-762	-33,10	-9180	-85,63
Управленческие расходы, тыс.руб.	1200	700	1000	-500	-41,67	300	42,86	-200	-16,67
Коммерческие расходы, тыс.руб.	1000	450	1200	-550	-55,00	750	166,67	200	20,00
Прибыль(убыток) от продаж, тыс.руб.	8520	1152	-660	-7368	-86,48	-1812	-157,29	-9180	-107,75
Чистая прибыль, тыс.руб.	10300	1918	1900	-8382	-81,38	-18	-0,94	-8400	-81,55
Основные средства, тыс.руб.	6847	6163	5950	-684	-9,99	-213	-3,46	-897	-13,10
Оборотные активы, тыс.руб.	13830	7799	8520	-6031	-43,61	721	9,24	-5310	-38,39
Численность ППП, чел.	250	245	230	-5	-2,00	-15	-6,12	-20	-8,00
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	75000	67620	55200	-7380	-9,84	-12420	-18,37	-19800	-26,40
Производительность труда работающего, тыс.руб.	240,45	235,48	247,71	-4,97	-2,07	12,24	5,20	7,26	3,02
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	300,00	276,00	240,00	-24,00	-8,00	-36,00	-13,04	-60	-20,00
Фондоотдача	8,78	9,36	9,58	0,58	-	0,21	-	0,80	-
Оборачиваемость активов, раз	4,35	7,40	6,69	3,051	-	-0,71	-	2,341	-
Рентабельность продаж, %	14,17	2	-	-12,17	-	-2	-	-14,17	-

Продолжение таблицы 2.1

Рентабельность производства, %	16,51	2,04	-	-14,47	-	-2,04	-	-16,51	-
Затраты на рубль выручки, (руб.)	85,83	98,00	102,99	12,18	14,19	4,99	5,09	17,16	20,00

В результате анализа технико-экономических показателей предприятия были выявлены следующие результаты:

В результате анализа технико-экономических показателей предприятия были выявлены следующие результаты:

В 2014 году выручка от продаж составила 60113 тыс. руб., а в 2015 году выручка от продаж составила 57692 тыс. руб., произошло снижение выручки на 4,03 %. Себестоимость в 2014 году составила 49393 тыс. руб., а в 2015 году 55390 тыс. руб., также произошел рост себестоимости на 12,14 %. Снижение выручки является негативной характеристикой, которая говорит о том, что расходы предприятия на производство и реализацию продукции используются неэффективно.

Управленческие расходы в 2015 году снизились на 41,7% по сравнению с 2014 годом. Коммерческие расходы также снизились в 2015 году по сравнению с 2014 на 55%. Исходя из фактов, приведенных выше, можно говорить о том, что чистая прибыль в 2014 году составляет 10720 тыс.руб. и является наибольшей.

Наиболее высокая численность производственно–промышленного персонала наблюдается в 2014 году 250 человек в связи с этим производительность труда одного работающего составляет 250,45 тыс.руб. в год, что на 2,07% ниже, если сравнить с производительностью труда в 2015 году. В 2014 году сумма основных средств составила 6847 тыс.руб., выручка составила 60113 тыс.руб., исходя из этого фондоотдача равна 8,78. Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу произведенной продукции. Оборачиваемость активов в 2014 году увеличилась на 3 оборота. Это говорит о том, что эффективность

использования активов за анализируемый период возросла. Такой показатель оборачиваемости активов обусловлен тем, что выручка за 2014 год меньше, чем в 2015 году. Рентабельность производства снизилась на 14,47 % в 2015 году по сравнению с 2014 годом, снижение рентабельности производства это является негативной тенденцией.

В 2015 году наблюдается снижение выручки на 1,24% и соответственно снижение прибыли от продаж на 157,29%. Также наблюдается рост фондоотдачи на 0,21. Увеличивается оборачиваемость активов по сравнению с 2016 годом. Несмотря на снижение выручки в 2016 году, по сравнению с 2015 годом на 1,24% . Управленческие расходы снизились на 42,86% так же как и коммерческие расходы, которые снизились на 166,67% в сравнение с 2015 годом, что свидетельствует о снижении расходов предприятия на реализацию продукции. В 2016 году произошло уменьшение производственно–промышленного персонала 6,12% в отношении к 2015 году. Уменьшение численности работающих влечет за собой уменьшение фонда оплаты труда на 18,37%. по сравнению с предыдущим годом. В 2016 году наблюдается снижение выручки от продаж на 5,22%, так же снижается и себестоимость продукции на 14,34%, то есть затраты на её производство и реализацию, что в свою очередь свидетельствует о нестабильном положении организации.

В 2016 году по отношению к 2014 году происходит снижение выручки от продаж на 5,22%. При этом наблюдается также снижение рентабельности производства. Таким образом, снижение рентабельности означает, что ресурсы предприятие использует с меньшей эффективностью, чем в предыдущие годы. Объем основных средств уменьшился на 10,13%, стоимость оборотных активов снизилась на 38,39% в сравнении с предыдущим годом. Наблюдается увеличение коммерческих затрат на 20%. Таким образом, снижение этих показателей указывает на увеличение затрат на производство и реализацию единицы товарной продукции.

Таким образом, анализ организационно–экономических показателей предприятия за 2014–2016 годы свидетельствует о том, что предприятие находится в неблагоприятном, нестабильном состоянии, однако в настоящее время продолжают работы по улучшению качества продукции, а также большое внимание уделяется снижению затрат на производство и повышению эффективности предприятия.

Основные показатели отражены на рисунке 2.1

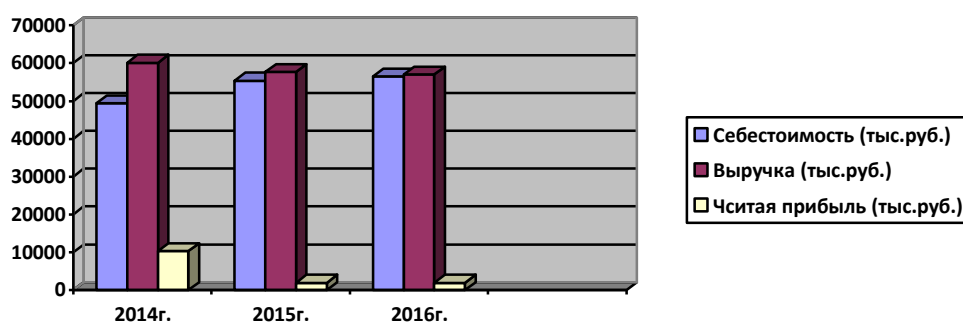


Рисунок 2.1 – Диаграмма изменения основных показателей

Анализируя данные из таблицы 2.1, можно сделать вывод о том, что основные три показателя снижаются с каждым годом, в соответствии с этим предприятие собирается принимать управленческое решение, которое будет способствовать решению проблемы. Правильное управленческое решение зависит от менеджеров, так как они будут следить за выполнением заданий подчиненными, и тенденциями предприятия, каким образом предпринятые меры влияют на успешность организации в целом. Во время корректировать цели и задачи, и вести организации вперед.

На правильно выбранное управленческое решение и организацию процесса оптимизации на любом этапе деятельности, важным фактором оказывает организационная структура на предприятии. На рисунке 2.2 представлена организационная структура «Средневолжской мебельной фабрики»

Линейная организационная структура на предприятии является общим результатом работы каждой службы, в совокупности и отдельно, которая оценивается показателями, характеризующими выполнение службами поставленных целей и задач. Соответственно разрабатывается и внедряется система мотивации и поощрения персонала каждой службы. При этом конечный результат (эффективность и качество работы предприятия в целом) становится второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение. Организационная структура предприятия ООО «Средневожская мебельная фабрика» представлена на рисунке 2.2

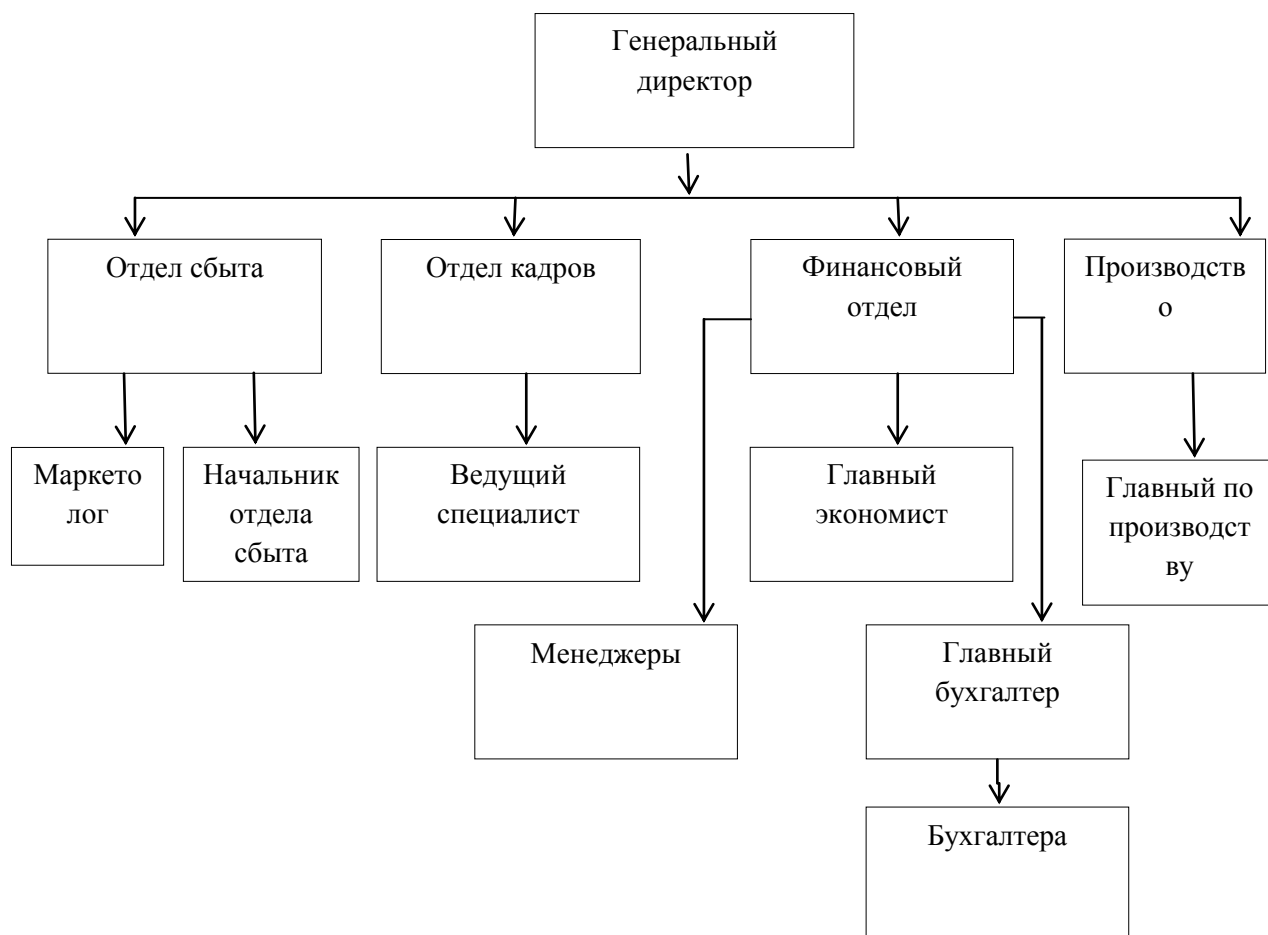


Рисунок 2.2. – Организационная структура предприятия ООО «Средневожская мебельная фабрика»

Должностные обязанности всех руководителей подразделений а так же работников организации должны четко прописываться работодателем, для того что бы управление было четким и организованы каждый работник на предприятии обязан знать свои должностные обязанности. Должностные обязанности представлены в приложении А.

Таким образом, как показал проведенный анализ, деятельность предприятия является не достаточно эффективной. Так как на эффективность большое значение оказывает сбыт, далее проведем его оценку.

2.2 Оценка сбытовой деятельности предприятия

При помощи оценки сбытовой деятельности предприятия мы сможем понять, какие факторы влияют на сбытовую деятельность предприятия значительнее, и какие факторы оказывают негативное влияние. На основе оценки сбытовой деятельности будут предложены мероприятия, которые способствуют повышению эффективности сбытовой деятельности.[23]

Каждый руководитель предприятия стремится получить максимальную прибыль и наладить эффективную работу организации. Для этого необходимо с определенной периодичностью проводить контроль работы организации, проводить анализ финансовых показателей, а так же брать обратную связь от потребителей продукции которую организация поставляет клиентам.

Готовая продукция ООО «Средневожская мебельная фабрика» реализуется в сетевых магазинах, не сетевых магазинах, так же в магазинах оптовых и розничной торговли по Самарской области. Соотношение магазинов наглядно показано на рисунке 2.3.

Поставки готовой продукции самые большие в процентах производятся в сетевые магазины которые составляют от общего объема готовой продукции в расчетный период 45%, далее оптовые магазины, объем

поставок в которые составляют 32%, и наименьшие объемы поставок в не сетевые магазины 17% и розничную торговлю 6%. Показатели проанализированные и представлены на (рис 2.4) за определённый промежуток времени а именно 2014-2016 гг. Для того что бы разработать оптимальные мероприятия для мебельной фабрики которая совершает доставку готовой продукции не самым оптимальным путем.

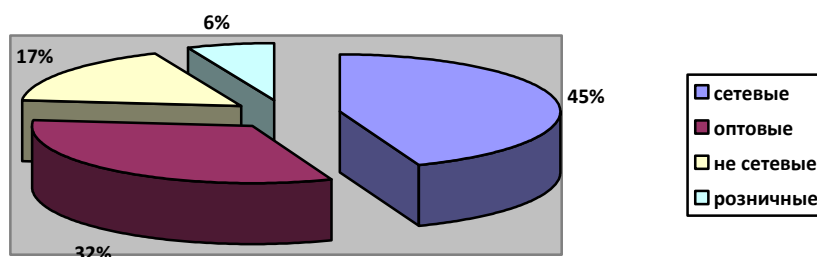


Рисунок 2.3 – Распределение готовой продукции по канал сбыта ООО «Средневожская мебельная фабрика» по Самарской области

При построении сбытовой логистической системы мебельной фабрике следует решить ряд задач таких как:

1. Внедрение организационных структур управления, позволяющих эффективно распределить логистические функции между разными отделами компании.
2. Формирование стратегии и тактики физического распределения товаров на всех уровнях каналов товародвижения.
3. Разработка эффективной системы стимулирования всех элементов логистической среды.

Все перечисленное позволит повысить эффективность каждой области логистической системы предприятий, оборачиваемость оборотных средств, снизить сроки внедрения в производственный процесс новых видов продукции т.д.

Так же для оценки сбытовой деятельности предприятия необходимо провести анализ и определить оборот нетто и прибыль. Для расчета основных показателей используем данные из таблиц 2.1 и 2.3.

Валовая продукция за 2014 год работы предприятия определяется с помощью формулы:

$$V_{вал} = O_n + Ппр - O_k, \quad (2.1)$$

где O_n , O_k – остатки готовой к отправке продукции на начало и конец года, тыс. р.;

$Ппр$ – продукция, которая производится в год, тыс. руб.

$$V_{вал} = 500 + 60113 - 270 = 60343 \text{ тыс. р.}$$

Объем продаж – нетто это разница между валовым объемом продаж и суммой возмещений и скидок:

$$V_{нетто} = V_v - \sum CB \text{ тыс. р.}, \quad (2.2)$$

где V_v – объем валовой продукции, тыс. р.;

$\sum CB$ – сумма различных скидок и возмещений убытков.

Предприятия поставляет потребителю А товар на сумму 2000 тыс. р. И за потовый заказ может предоставить скидку в размере 10%, потребителю или например дилеру В поставляет продукции на сумму 1000 тыс. р. и так же предоставляет скидку за расчет наличными 3%.Общий размер скидки составляет:

$$\sum C_v = 2000 \cdot 0,1 + 1000 \cdot 0,03 = 230 \text{ тыс. р.}$$

Оборот производства нетто:

$$Внетто = 60343 - 230 = 60113 \text{ тыс. р.}$$

Валовую прибыль предприятия определим как разницу между нетто оборот и себестоимость продукции по формуле:

$$Пв = Внетто - Ср , \quad (2.3)$$

где $Ср$ – себестоимость продукции, которая уже реализована, тыс. р.

$$Пв = 60113 - 49393 = 10720 \text{ тыс. р.}$$

От производственной деятельности прибыль можно рассчитать как разницу между валовой прибылью, общехозяйственными и административными затратами, затратами на маркетинг, расходами по продажам она составит:

$$Ппр = 10720 - 1200 - 1000 = 8520 \text{ тыс. р.}$$

Прибыль, исключая налоговые вычеты и убытки определяется как:

$$Пд = Ппр + Пдив - Рпрц , \quad (2.4)$$

где $Пдив$ – прибыль по процентам и дивидендам, тыс. р.;

$Рпрц$ – расходы по процентам, тыс. р.

$$Пд = 8520 + 3714 - 893 = 11341 \text{ тыс. руб.}$$

Налог на прибыль:

$$Н = 11341 \cdot 0,20 = 9072,8 \text{ тыс. р.}$$

Прибыль без вычета убытков :

$$П_{дв} = 11341 - 9072,8 = 2268,2 \text{ тыс. р.}$$

Чистая прибыль:

$$Ч_{п} = 2268,2 - 8031,8 = 10300 \text{ тыс. р.}$$

Аналогичные расчеты проведены за 2015 и 2016 год, результаты представлены в таблице 2.2.

На основе анализируемой информации можно сделать вывод о том , что потребители в целом довольны продукцией предприятия, её качеством так как убытки по рекламациям снижаются с каждым годом. В отчетном году по сравнению с базовым снижение рекламацией составило 7931,8 тыс. руб., что является благоприятным показателем для предприятия т.к. отсутствию претензий со стороны покупателей повышает конкурентоспособность фирмы.

Так же видно, что значительно повышается себестоимость продукции в отчетном году по сравнению с базовым себестоимость увеличилась на 7085 тыс. руб. Это прежде всего связано с повышением цен на сырье и материалы для производства закупаемых у поставщиков для производства мебели на фабрике.

Показатель, на который стоит обратить особое внимание это значительное снижение чистой прибыли на 8400 тыс. руб.

Для того что бы точно определить вследствие чего происходит такое снижение основных показателей для предприятия необходимо рассчитать отклонения показателей сбытовой деятельности предприятия.

Таблица 2.2 – Счет прибылей и убытков предприятия, (тыс.р.)

Показатели	Годы			Отчетный год в % к базовому году	Абс. отклон. отчетного года от базового (тыс. руб.) 2016 к 2014 г.г.
	2014 г.	2015 г.	2016г.		
1. Оборот нетто	60113	57692	56974	94,78	-3139
2. Себестоимость реализованной продукции	49393	55390	56478	114,34	7085
3. Валовая прибыль	10720	2302	1540	14,37	-9180
4. Расходы по продажам	1200	700	1000	83,33	-200
5. Расходы на рекламу	1000	450	1200	120,00	200
6. Прибыль от производственной деятельности	8520	1152	-660	-7,75	-9180
7. Прибыль по процентам и дивидендам	3714	2142	3450	92,89	-264
8. Расходы по процентам	893	675	540	60,47	-353
9. Прибыль до вычета налогов	11341	1017	2250	19,84	-9091
10. Налог на прибыль	9072,8	203,4	450	4,96	-8622,8
11. Прибыль до вычета чрезвычайных убытков	2268,2	2295,6	1800	79,36	-468,2
12. Убытки (в т.ч. рекламации)	8031,8	377,6	100	1,25	-7931,8
13. Чистая прибыль	10300	1918	1900	18,45	-8400

Показатели сбытовой деятельности приведены в таблице 2.3

На основе анализируемой информации можно сделать вывод о том, что произошло увеличение остатков готовой продукции на складе на 200 тыс. руб. базового периода к отчетному периоду. Несмотря на это произведенной продукции стало значительно меньше на 3139 тыс. руб., но так как еще и сохраняются остатки готовой продукции, можно сделать вывод о том, что спрос на производимую продукции снижается. Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятие находится в ситуации снижения спроса. Оборот предприятия нетто соответственно так же снижается на 2095 тыс. руб.

Таблица 2.3 – Показатели сбытовой деятельности предприятия

Показатели	Условные обозначения	Ед. изм.	Годы			Отчетный год в % к базовому у году (2016/2014г.)	Абсолют. отклон. отчетного года от базового (тыс. руб.) 2016/2014г. г.
			2014	2015	2016		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Произведено продукции за год	П _{пр}	тыс.р.	60113	57692	56974	94,78	-3139
2. Валовая продукция	В _{вал}	тыс.р.	60343	57922	58248	96,53	-2095
3. Оборот предприятия нетто	В _{нетто}	тыс.р.	60113	57692	58018	96,51	-2095
4. Остатки готовой продукции на складе:							
на начало года	З _н	тыс.р.	500	600	700	140,00	200
на конец года	З _к	тыс.р.	270	370	470	174,07	200
5. Продукция, отгруженная, оптовым покупателям со скидкой:							
а) сетевой магазин А скидки за количество покупаемого товара	П _А α _з	тыс.р. %	10	10	10	100	0
б) сетевой магазин Б скидка за уплату наличными	П _Б α _н	тыс.р. %	3	3	3	100	0
7. Общая сумма Скидок	ΣBC	тыс.р.	230	230	230	100	0
13. Количество торговых точек и посредников, получающих продукцию предприятия	N _т	ед.	18	19	10	55,56	-8
15. Количество сотрудников предприятия, занятых сбытовой деятельностью	Ч _м	чел.	2	2	2	100	0

Продолжение таблицы 2.3

17. Количество магазинов собственной торговой сети	N _{ет}	ед.	9	9	9	100	0
19. Рекламации	P	тыс.р.	8031,8	377,6	100	1,25	-7931,8

Расходы на рекламу присутствуют, но это никаким образом не способствует повышению спроса на производимую продукцию, из этого следует, что необходимо эффективно организовать сбытовую деятельность предприятия, особое внимание уделить работе службы сбыта. В состав службы сбыта входит маркетолог и начальник отдела сбыта.

Сбытовой отдел фирмы, не подвергался никаким реформам за последние три анализируемых года. В 2015 году резко упали расходы на рекламу на 600 тыс. руб. по сравнению с 2014 г, данные из таблицы 2.3.

Известно, для того что бы предприятие было конкурентоспособным, развивалось и приносило прибыль в чем и заключается основная цель производства, необходимо уделять особое внимание сбытовой деятельности предприятия.

Соотношение объема производства и остатков готовой продукции предоставлено на рисунке 2.4

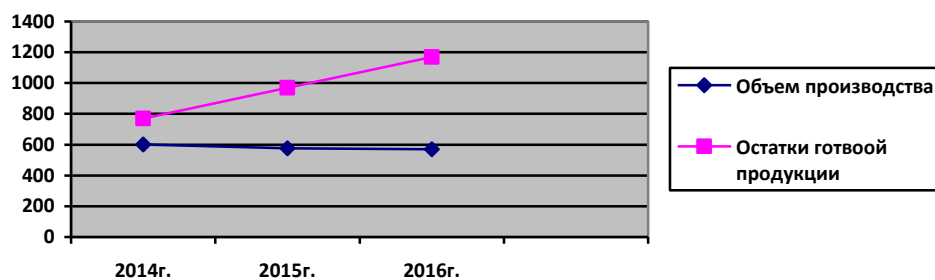


Рисунок 2.4 – Соотношение объема производства и остатков готовой продукции

На диаграмме наглядно видно, как при снижении объема производства значительно увеличиваются остатки готовой продукции, с каждым последующим годом неблагоприятная тенденция для предприятия развивается.

Таким образом, для того чтобы снизить выявленные проблемы в сбытовой деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика» необходимо принять меры по повышению спроса на готовую продукцию, а также разработать мероприятия, которые помогут решить выявленную проблему предприятия.

3 Разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности предприятия

3.1 Совершенствование маркетинговой деятельности при организации сбыта

Основной и главной задачей службы сбыта является ориентация и фокусировка внимания на потребителе, так же постоянном мониторинге и анализе его потребностей, а также в анализе деятельности работы конкурентах компаний: определении слабых сторон конкурентов и их сильных сторон так же предугадывание возможных рыночных действий конкурентов.[11]

При процессе реализации сбыта в компании решаются следующие задачи:

- 1) изучение рынка сбыта, комплексное;
- 2) выявление потенциального спроса, а так же всех неудовлетворенных потребностей в области работы компании;
- 3) планирование товарного ассортимента и ценовой политики;
- 4) разработка мер для полного удовлетворения существующего спроса;
- 5) планирование и осуществление сбыта;
- 6) разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.[14]

Исходя из вышперечисленного, служба сбыта должна определять и рассматривать все направления совершенствования маркетинговой политики работы, разрабатывать и добиваться выполнения поставленных планов, программ сбытовой деятельности; доводить маркетинговую информацию до всех подразделений предприятия.

Таким образом, сбытовая деятельность является ведущей функцией предприятия, определяя его производственную, техническую политику, а

также способ и характер управления всей предпринимательской деятельностью.[13]

Специалисты занятые в службе маркетинга в компании должны установить и довести до каждого работника, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов платить, где и когда потребуется этот продукт. На реализацию важнейших функций предприятия и его функционирование большое влияние оказывают маркетинговые службы действующие в компании.[12]

Проведенный анализ деятельности предприятия позволил достаточно точно определить направления совершенствования сбытовой деятельности мебельной фабрики.

Предприятию необходимо совершенствование организации службы сбыта. Необходимо внедрить мероприятия по подготовке и обучению персонала занятого в отделе сбыта.

В рыночной экономике и в условиях растущей конкуренции предприятия стараются максимально эффективно использовать все свои источники. Поэтому в такой конкурентной среде для развития организации необходимо управлять кадровыми ресурсами различными методами и методами. Кадровые ресурсы, которые мотивированы и хорошо подобраны, считаются конкурентным преимуществом для предприятия. Обучение управленческого персонала и сотрудников помогает в повышении эффективности [28].

Для поддержания конкурентоспособности предприятия на рынке мебельной продукции, необходима разработка новых товаров с предварительным изучением нужд и потребностей покупателей и потенциальных клиентов, а также модификация старых в соответствии с новыми тенденциями моды [15]. Для изучения предпочтений покупателей можно применить следующие методы изучения спроса:

- опрос покупателей на выставках. Этот метод эффективен для опроса покупателей по новым моделям для определения приоритетов ассортиментной политики;

- опрос населения каждые 6– 10 месяцев для отслеживания тенденций в изменении предпочтений;

- метод регистрации заявок, возвратов – эффективен для изучения спроса на модели в потоке, применяется для планирования ассортимента.

Самым необходимым для повышения эффективности в работе отдела маркетинга и сбыта является совершенствование их взаимодействия с другими службами предприятия [17].

Для того что бы сбытовой отдел на предприятии начал работать более эффективно и приносить прибыль, к которой стремится любое производство, конкретно на нашем предприятии, имеет место отправить персонал отдела сбыта на повышение квалификации.

Так как в главе 2.2 было выявлено, что снижение объема производства продукции было непосредственно связано со снижением спроса на продукцию предприятия, было принято решение о необходимости оптимизировать работы сбытового отдела предприятия. Необходимо маркетолога сбытового отдела направить на курсы повышения квалификации в своей области.

Для оптимального выбора курсов повышения квалификации, которые действительно способны помочь маркетологу вывести предприятие на новый уровень работы и увеличить спрос на производимую продукции, необходимо проанализировать рынок услуг курсов повышения квалификации.

Проведя анализ рынка курсов, было выбрано несколько вариантов подходящих курсов, которые представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Дистанционные курсы повышения квалификации.

Название курсов	Длительность (мес.)	Стоимость (руб.)
MINI-MBA Professional Специализация «Управление маркетингом»	6 мес (240 час)	38600
Курс повышения квалификации «Маркетинг продаж» (Русская школа управления)	3 месяца (120 часов)	47 175
Курс повышение квалификации «руководитель отдела продаж» (Русская школа управления)	3 месяца (72 часа)	37 500

Курсы повышения квалификации помогут сотрудникам отдела повысить свои профессиональные навыки и вывести предприятие на более высокий уровень в рекламе, что соответственно улучшит сбытовую деятельность предприятия в целом и принесет прибыль.

Наиболее оптимальным в соотношении стоимости, времени рассматриваемых вопросов в ходе курса – являются курсы MINI-MBA Professional. Специализация «Управление маркетингом». Так же курсы компании MINI-MBA – имеет наиболее положительные отзывы и имеют отличную репутацию и рекомендации.

Основные навыки, которые получит маркетолог ООО «Среднеолжская мебельная фабрика», если окончит курс «управление маркетингом»: тенденции развития новых каналов коммуникации с клиентами компании, коммуникации через соцсети, мессенджеры, видеочаты; построение продаж через мессенджеры в B2B и B2C, определение целевой аудитории, форматов и разработка сценариев контактов; оценка эффективности предложения для увеличения среднего чека; как найти внутренние резервы для роста продаж; «Узкие» места процесса продаж для оптимизации; CRM – система: факторы

успеха и неудач при внедрении, аудит текущей CRM-системы; «Воронки продаж» в планировании, в тактическом управлении отделом продаж; типовые бизнес-процессы в отделах продаж и выделение точек роста эффективности. Подробное описание курсов представлено в приложении Б

Полученные навыки помогут маркетологу повысить эффективность работы, что поможет компании увеличить спрос на продукцию, в чем и заключается основная цель предлагаемого мероприятия.

Подробное описание выбранных курсов и остальных вариантов представлено в приложении Б.

3.2. Разработка сайта для стимулирования сбыта продукции

Повышение квалификации маркетолога отдела сбытовой деятельности процесс, который будет длиться 6 месяцев, так как именно столько составляет длительность выбранного дистанционного курса. Необходимо принять управленческое решение, на данный момент, которое поможет решить проблему неэффективной сбытовой деятельностью в кратчайшие сроки.

Для этого на наш взгляд необходимо обратиться к специалисту для разработки сайта фирмы, так как сейчас вся жизнь современного человека проходит в интернете, информацию мы получаем и делимся ей так же через интернет, на наш взгляд для первого шага это будет наиболее эффективное мероприятие для совершенствования сбытовой деятельности предприятия.

Существуют разный спектр услуг для сайта, соответственно имеющие различия в стоимости и опциях. Выбранная конфигурация и описание опций сайта представлена в таблице 3.3

Таблица 3.2 – Конфигурация сайта

Конфигурация сайта	Доступные опции	Описание конфигурации сайта
Корпоративный сайт	<ul style="list-style-type: none"> – Срок создания сайта 9 дней Готовый дизайн – Доменное имя .RU / .РФ – Хостинг (3 месяца) – Наполнение до 30 страниц –Модуль "Поиск по сайту" –Выпадающее меню –Информеры –Слайд-шоу –Модуль «Новости сайта» –Модуль «Подписка на новости» –Модуль «Статьи» –Модуль «Гостевая книга» –Модули «Форма обратной связи» –Виджеты социальных сетей –На выбор "Галерея" или "Каталог" –Опция «Несколько фото у товара» –Наполнение галереи/каталога (до 30 позиций) –Копирайтинг (20 страниц) –CMS система управления сайтом –Счетчик посещаемости сайта 	<p>Структура сайта и многоуровневое меню позволят посетителям легко ориентироваться в разделах и страницах большого сайта, а система поиска поможет быстро найти необходимую информацию. Слайд-шоу позволит эффектно презентовать посетителям сайта преимущества вашей компании.</p> <p>Наполнение каталога или галереи вашего товара (в объеме до 30 позиций). Также компаниям, заказывающим корпоративный сайт, доступна функция «несколько фото у товара».</p> <p>Удобная и простая система управления сайтом (CMS) поможет вам легко добавлять неограниченное количество страниц в любой раздел сайта, размещать и редактировать тексты, изображения, таблицы и другие элементы.</p> <p>Домен – адрес вашего сайта, будет оформлен на вас. Вы сможете указывать его на визитных карточках и в рекламе.</p> <p>Размещение сайта на хостинге, чтобы ваш сайт бесперебойно и быстро работал.</p> <p>Полный доступ к управлению сайтом и хостингом.</p>
Цена	50 000 руб.	
Обслуживание в год	68 400 руб.	
Итого в год (руб.)	118 400 руб.	

Необходимо следить за тем, что бы сайт постоянно обновлялся новыми материалами, фотографиями продукции. Так же необходимо заниматься

обработкой отзывов покупателей, специально для этого был предусмотрен раздел с обратной связью на сайте.

Продвижение сайта 8000 руб. в мес. при помощи контекстной рекламы определяется при помощи формулы 3.1:

$$Z_{об} = nm \cdot Z_{кр} , \quad (3.1)$$

где $Z_{об}$ – затраты на обслуживание сайта при помощи контекстной рекламы в год;

nm – количество месяцев обслуживания;

$Z_{кр}$ – стоимость контекстной рекламы в месяц.

$$Z_{об} = 8000 \cdot 12 = 96000 \text{ руб.}$$

Так же необходимо определить общую стоимость создания сайта и обслуживания самого сайта, а так же при помощи контекстной рекламы по формуле 3.2:

$$Стс_{год} = Цс + O_{год} + Z_{об} , \quad (3.2)$$

где $Цс$ – стоимость создания сайта;

$O_{год}$ – цена обслуживания сайта в год.

$$Стс_{год} = 68400 + 50000 + 96000 = 214400 \text{ руб.}$$

Прогнозируемый эффект от мероприятия состоит в увеличении прибыли на 3%, а так же сокращение остатков готовой продукции на 80%. Увеличение прибыли рассчитаем по формуле 3.3

$$Впр = Вбаз \cdot Пэ , \quad (3.3)$$

где $Вбаз$ – выручка за 2016 год;

Пэ прогнозируемый эффект

$$Впр = 56974 \cdot 1,03 = 58684 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, после внедрения мероприятия, прогнозируемая выручка составит 58684 тыс.руб.

Прогнозируемое сокращение остатков готовой продукции определим по формуле 3.4:

$$Пост = On_{cp} - \Delta Oспр \quad , \quad (3.4)$$

где On_{cp} – остатки готовой продукции средние за год;

$\Delta Oспр$ – изменение остатков готовой продукции после мероприятия;

Пост – прогнозируемые остатки готовой продукции.

$$Пост = 585 - 585 \cdot 0,8 = 117 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем ожидаемую экономию остатков готовой продукции от внедрения мероприятия по формуле 3.5:

$$Эо = On_{cp} - Пост \quad (3.5)$$

$$Эо = 585 - 117 = 468 \text{ тыс.руб.}$$

Общая экономия от внедрения мероприятия, составит:

$$Эобщ = 468 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем ожидаемую экономию по формуле 3.6:

$$Эож = Эобщ - Зкап \quad , \quad (3.6)$$

где $Зкап$ – капитальные затраты на внедрение мероприятия.

$$Эож = 468 - 214 = 254 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости внедрения мероприятия по формуле 3.7:

$$T_{ок} = \frac{Зкап}{Эож} \quad (3.7)$$

Срок окупаемости составит:

$$T_{ок} = \frac{214}{468} = 0,4года$$

Значит, срок окупаемости от внедрения предложенного мероприятия составит 5 месяцев, что является довольно коротким сроком.

Предложенное мероприятие, несмотря на капитальные затраты необходимые для внедрения, оправдывает вложенные средства в довольно короткий срок, так как является оптимальным и наиболее удачным решением проблемы снижения спроса на готовую продукцию предприятия.

Мероприятие по созданию сайта, является актуальным в современных условиях, а так же самое главное экономически эффективным для рассматриваемого предприятия. Таким образом, при разработке и внедрении веб-сайта удастся повысить спрос и тем самым улучшить процесс сбыта готовой продукции.

Заключение

В современных условиях рынка и быстро меняющимся потребительским спросом на товары, успех предприятия главным образом зависит от того, как быстро компания способна отреагировать на изменения во внешней среде.

Основная задача службы сбыта заключается в ориентации на потребителя, постоянном отслеживании его потребностей, а также в анализе работы конкурентов на рынке: определении их слабых и сильных сторон и возможных рыночных действий.

Служба сбыта должна определять направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения планов, программ сбытовой деятельности; доводить маркетинговую информацию до всех подразделений компании.

Таким образом, сбытовая деятельность является ведущей функцией предприятия, определяя его производственную, техническую политику, а также способ и характер управления всей предпринимательской деятельностью.

В результате проделанной работы были изучены теоретически основы логистического подхода к сбытовой деятельности предприятия, проведен анализ сбытовой деятельности ООО «Средневожская мебельная фабрика», разработаны и предложены мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности предприятия, рассчитан экономический эффект от предложенного мероприятия.

В ходе работы была проведена оценка сбытовой деятельности предприятия, где были проанализированы ряд показателей, на основе счета прибылей и убытков, а также показателей сбытовой деятельности предприятия, с помощью которых были выявлены проблемы в сбытовой деятельности.

Проведенный анализ помог определить слабые места в сбытовой деятельности предприятия и определить необходимые мероприятия для устранения выявленных проблем.

Целью разработки мероприятий в третьей главе была оптимизация сбытовой деятельности «Средневожская мебельная фабрика». Так как в процессе анализа сбытовой деятельности предприятия было выявлено снижение спроса на готовую продукцию предприятия, увеличение остатков готовой продукции при практически постоянным объемом производства. Остатки готовой продукции создают убытки предприятию, которые негативно влияют на экономическую устойчивость организации в целом.

Для решения выявленных проблем было предложено разработать веб-сайт предприятия. Условно-годовая экономия от данного мероприятия составит 254 тыс.руб., который будет достигнут только за счет сокращений остатков готовой продукции, срок окупаемости 5 месяцев.

Цель бакалаврской работы достигнута, задачи решены.

Список используемой литературы

1. Александров О. А. Логистика. Учебное пособие / О.А. Александров. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 224 с.
2. Амиров М.Ш. Единая транспортная система / Амиров М.Ш. - М.: КноРусмедиа,2016.-355с.
3. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект,2016. - 428 с.
- 4.Афонин А. М. Транспортная логистика : организация перевозки грузов: учеб. пособие / А. М. Афонин [и др.]. - Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2017. - 367 с.
5. Веснин В. Р. Экономика предприятия : в вопросах и ответах : учеб. пособие / В. Р. Веснин, В. Д. Грибов. - Москва : Проспект, 2017. - 157 с.
6. Гаджинский, А. М. Логистика. Учебник / А.М. Гаджинский. - М.: Дашков иКо,2015. - 432 с.
7. Гаджинский А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики : учебник / А. М. Гаджинский. - Москва : Дашков и К, 2017. - 324 с.
8. Горев А. Э. Грузовые перевозки. Учебник / А.Э. Горев. - М.: Academia,2016. - 304 с.
9. Григорьев М. Н. Логистика. Краткий курс лекций / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров.-М.:Юрайт,2015. - 208 с.
10. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс / М.Н. Григорьев, А.П. Долгов,С.А.Уваров.-М.:Юрайт,2015. - 736 с.
- 11.Егоршин А. П. Маркетинг организации : для бакалавров, магистров и специалистов : учеб. для студентов вузов, обуч. по направлению подготовки 080200.68 "Менеджмент" / А. П. Егоршин. - Гриф УМО. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. - 384 с. : ил. - (Учебное пособие) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 382-384. - Глоссарий: с. 374-381.

12. Канке А. А. Основы логистики. Учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошева. -М.:КноРус,2015. - 576 с.
13. Кретов И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности / И.И. Кретов, К.В.Садченко.-М.:Сервис,2016. - 272 с.
- 14.Нобукаца Ацума. Логистика и управление розничными продажами : ведущие эксперты о современной практике и тенденциях : [учеб. пособие] / Нобукаца Ацума [и др.] ; ред. Дж. Ферни, Л. Спаркс ; пер. с англ. С. А. Воронкова. - 3-е изд., стер. - Новосибирск : Сибир. унив. изд-во, 2017. - 262 с.
15. Фёдоров С.Л., Персианов В. А. Транспортная логистика. Учебное пособие / Л. С Фёдоров, Персианов , И.Б. Мухаметдинов. - М.: КноРус, 2016. - 310 с.
16. Левкин Г. Г. Логистика. Теория и практика / Г.Г. Левкин. - М.: Феникс,2017. - 224 с.
17. Левкин Г. Основы логистики. Учебное пособие / Левкин Г.- М.:Инфра-Инженерия,2017. - 240 с.
18. Мищенко А. В. Методы и модели управления инвестициями в логистике. Учебное пособие / А.В. Мищенко. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 372 с.
19. Новиков В. Э. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний. Учебное пособие / В.Э. Новиков. - М.: Юрайт,2015.-186 с.
20. Организация перевозок грузов. Учебник. - Москва:РГГУ,2016. - 304с.
21. Основы логистики / В.А. Гудков и др. - М.: Горячая линия - Телеком,2016.
22. Основы логистики / Под редакцией В.В. Щербакова. - М.: Питер,2016. - 432 с.
23. Просветов Г. И. Математические методы в логистике. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-пресс,2017. - 304 с.

24. Alan C. McKinnon, "Benchmarking road freight transport: Review of a government-sponsored programme", *Benchmarking: An International Journal*, 2015. Vol. 16 Issue: 5, pp.640-656

25. *Carpathian Journal of Electrical Engineering*. (2016) Metrics for energy efficiency in logistics of freight distribution 2016., pp.25-108

26. Metrics for Energy Efficiency in Logistics of Freight Distribution *Carpathian Journal of Electrical Engineering*. 2016.,pp.7-14

27. The Logistics and Management of Distribution Channels – The Case of Kosovo MSc. Hidajet Karaxha, Dr.Sc. Ilia Kristo [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://iliriapublications.org/index.php/iir/article/view/224>

28. The Measurement, Evaluation, and Performance of Managers and Employees in Kosovo's Enterprises Dr.Sc. Berim Ramosaj, MSc. Hidajet Karaxha, MSc. Halit Karaxha [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iliriapublications.org/index.php/iir/article/view/76>

Приложения

Приложение А

Должностные обязанности управленческого персонала

Должность	Обязанности
Генеральный директор	<p>Руководит финансовой и хозяйственной деятельностью, обеспечивает выполнение определенных задач.</p> <p>Организует обеспечение организации всеми необходимыми материально-техническими условиями деятельности.</p> <p>Организует работу по обеспечению организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию их профессиональных знаний и опыта, проведение аттестаций и обучение сотрудников.</p> <p>Организует и контролирует выполнение сотрудниками организации должностных обязанностей, требований законодательства РФ и внутренних нормативных документов организации, принимает меры по устранению нарушений и недостатков в работе.</p>
Маркетолог	<p>Разработка плана продаж и маркетинговое планирование. Организация сбыта продукции предприятия, выявление потенциальных покупателей, установление деловых контактов, проведение переговоров, заключение договоров, отслеживание поступления денежных средств за реализованную продукцию. Обеспечение учета выполнения заказов и договоров, составление отчетности по маркетингу и продажам. Организация и проведение выставок.</p>
Главный экономист	<p>Руководит структурными подразделениями предприятия, выполняющими экономическую работу, содействует внедрению экономически наиболее целесообразных решений по управлению производством. Руководит и производит сравнительный анализ показателей работы предприятия, внедрением передового опыта в области экономической работы.</p>
Главный по производству	<p>Обеспечивает повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек, рациональное использование производственных ресурсов, соответствие выпускаемых изделий действующим государственным стандартам. Организует работу по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции. осуществляет контроль над соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор</p>
Главный бухгалтер	<p>Обеспечивает систему документооборота, занимается ведением бухгалтерского учета</p> <p>Контролирует соблюдение правил работы и своих работников. Проводит инвентаризацию</p>
Начальник отдела сбыта	<p>Осуществляет рациональную организацию сбыта продукции предприятия, ее поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами.</p> <p>Обеспечивает участие отдела в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, проведении маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию предприятия, перспектив развития рынков сбыта.</p> <p>Организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, согласование условий поставок. Возглавляет работу по составлению планов поставок и их увязку с планами производства с целью обеспечения сдачи готовой продукции производственными подразделениями в сроки, по номенклатуре, комплектности и качеству в соответствии с заказами и заключенными договорами. Принимает меры по выполнению плана реализации продукции, своевременному получению нарядов, спецификаций и других документов на поставку. Обеспечивает контроль выполнения подразделениями предприятия заказов, договорных обязательств, состояние запасов готовой продукции на складах.</p> <p>Организует приемку готовой продукции от производственных подразделений на склады, рациональное хранение и подготовку к отправке потребителям, определение потребности в транспортных средствах, механизированных погрузочных средствах, таре и рабочей силе для отгрузки готовой продукции. Обеспечивает учет выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нерезализованной готовой продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление предусмотренной отчетности по сбыту (поставкам), о выполнении плана реализации. Координирует деятельность складов готовой продукции, руководит работниками отдела.</p>

Управление маркетингом	
<p>Цифровые каналы продаж и коммуникации для получения результатов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматические и консультационные продажи • Тенденции развития новых каналов коммуникации с клиентом • Организация продаж, каналов коммуникации с клиентом: соцсети, мессенджеры, электронная почта, видеочаты, контакт по телефону, визит • Стратегии продаж через мессенджеры: чат-боты или консультационный контакт • Преимущества коммуникации через мессенджеры • Построение иерархии коммуникации с клиентами с учетом предпочтений клиента • Использование мессенджера как канала продаж • Использование функций мессенджеров как способов организации продаж и коммуникации: каналы, группы, подписки • Особенности построения продаж через мессенджеры в B2B и B2C • Постановка целей и построение архитектуры продаж через мессенджеры и видеочаты • Разработка алгоритма коммуникации, определение целевой аудитории, форматов и разработка сценариев контактов • Форматы контента - аудио, текст, картинка, видео: как правильно подобрать формат контента • Формирование базы контактов в мессенджерах: покупка готовых баз, кооперация с носителями баз контактов, наращивание собственной базы • Обзор типовых ошибок в организации продаж через средства коммуникации и их минимизация
<p>Разработка стратегии и тактики продаж</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создание образа и действий у компании или товара который покажет уникальность компании. • Целевая аудитория и свое целевое предложение • Принципы создания УТП от которого не возможно отказаться • Оценка эффективности предложения для увеличение среднего чека • Инструменты создания УТП для развития кросс продаж
<p>Трансформация отдела продаж : планирование сgm-системы, бизнес-процессы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Как найти внутренние резервы для роста продаж • «Узкие» места процесса продаж для оптимизации • CRM – система: факторы успеха и неудач при внедрении, аудит текущей CRM-системы • Автоматизация процесса сбора клиентских баз • Инструменты роста количества звонков в 2 раза без падения качества • Алгоритм разработки скриптов холодных и входящих звонков, автоматизация скриптов • Сокращение потерь клиентов из-за длительности реакции, пропущенных звонков • «Воронки продаж» в планировании, в тактическом управлении отделом продаж • Внедрение «приоритизации» в работе с клиентами • Рост производительности менеджеров за счет автоматизации операционной работы • Специализация и распределение функций в отделе продаж • Инструменты развития клиентов • Алгоритм постановки планов продаж • Оценка возможностей по росту продаж при формировании плана • Как «нарезать» план: менеджеры, территории, клиенты

Продолжение приложения Б

Руководитель отдела продаж	
Бизнес процессы отдела продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Модели управления отделом продаж • Построение бизнес процессов в отделе продаж, распределение функций • Мотивация сотрудников отдела продаж: виды и формы, риски и возможности • Инструменты для достижения плановых показателей • Ведение, анализ и расширение клиентской базы. • Система анализа продаж • Количественный показатели: выполнение плана продаж, конверсия, маржинальность • Качественные показатели: качество техники продаж, лояльность клиентов
Управление отделом продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка целей: персональный уровень – система еженедельных брифингов; коллективный уровень – еженедельное собрание • Оперативный контроль: оценка коммуникации с клиентом, обратная связь сотруднику • Проведение планерок и собраний для управления отделом продаж • Наращивание продаж существующим клиентам и увеличение доли в их закупках • Повышение эффективности привлечения новых клиентов для расширение клиентской базы • Присвоение целей продаж каждым менеджером, отчёт по достижениям, точки контроля деятельности продавца • Отчетность: система контрольных показателей: результативность, активность, эффективность • Формы отчетов и инструменты для достижения плановых показателей • Выявление причин невыполнения планов продаж
Ведение сложных переговоров	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка к переговорам. Типы клиентов • Провокаторы, агрессоры и их цели • Виды возможной агрессии на переговорах
Управление персоналом в продажах	<ul style="list-style-type: none"> • Специфика привлечения коммерческого персонала: риски, оценка потенциала в продажах, «звёздные» продавцы • Решения о найме менеджера по продажам: снижение рисков найма мало-результативных продавцов • Виды и способы обучения и развития сотрудников • Адаптация новых сотрудников: быстрый выход на окупаемость сотрудника • Регулярная оценка как инструмент профессионального развития сотрудников • Удержания эффективного коммерческого персонала: потери наиболее ценных сотрудников в продажах • Зависимость продаж от личности продавца: обмен компетенциями и опытом, развитие взаимозависимостей между продавцами • Развитие в перспективе: создание самообучающейся организации