

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»  
(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления сбытовой деятельностью  
предприятия (на примере ОАО «Тольяттихлеб»)»

Студент(ка)

А.В. Жельeneuve

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н.

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Жельене Анна Владимировна

1. Тема «Совершенствование управления сбытовой деятельностью предприятия (на примере ОАО «Тольяттихлеб»))»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

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

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия

1.1 Основные понятия сбыта и сбытовой политики предприятия

1.2 Экономические модели распространения товаров

2 Анализ управления сбытовой деятельностью в ОАО «Тольяттихлеб»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Тольяттихлеб»

2.2 Анализ ассортимента и сбытовой политики ОАО «Тольяттихлеб»

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ОАО «Тольяттихлеб»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. титульный лист;
  2. актуальность, цель и задачи исследования;
  3. табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2;
  4. основные экономические показатели деятельности организации;
  5. табличные данные по результатам анализа функционирования организации;
  6. графические данные по результатам анализа функционирования организации;
  7. мероприятия по повышению эффективности деятельности объекта исследования;
  8. результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

С.Ю. Данилова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.В. Жельене

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Жельмене Анны Владимировны  
по теме «Совершенствование управления сбытовой деятельности предприятия (на примере  
ОАО «Тольяттихлеб»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016	03.03.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016	20.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	25.05.2016	25.05.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	02.06.2016	02.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	09.06.2016	09.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.В. Жельмене

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка А.В. Жельeneuve.

Тема работы: «Совершенствование управления сбытовой деятельностью предприятия (на примере ОАО «Тольяттихлеб»)».

Научный руководитель: к.э.н. С.Ю. Данилова.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия.

Объект исследования - ОАО «Тольяттихлеб», основным видом деятельности которого является производство и реализация хлебобулочных изделий, а предметом исследования – управление сбытовой деятельностью предприятия.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2012-2014 гг.

Краткие выводы по работе. Устойчивое функционирование предприятий во многом зависит от эффективности сбытовой деятельности, которая непосредственно формирует показатель выручки от реализации продукции, работ или услуг. От эффективности управления сбытовой деятельностью и полноты осуществления сбытовой политики предприятия во многом зависит сохранение и улучшение позиций этого предприятия на том или ином сегменте рынка, успешное участие в конкурентной борьбе, увеличение спроса на выпускаемую продукцию; успешный выход на новые сегменты рынка; формирование благоприятного имиджа предприятия.

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка и одного приложения. Общий объем работы - 90 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение .....	7
1 Теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия.....	9
1.1 Основные понятия сбыта и сбытовой политики предприятия.....	9
1.2 Экономические модели распространения товаров .....	14
2 Анализ управления сбытовой деятельностью в ОАО «Тольяттихлеб».....	39
2.1 Организационно-экономическая характеристика .....	39
2.2 Анализ ассортимента и сбытовой политики .....	50
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ОАО «Тольяттихлеб» .....	69
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия .....	69
3.2 Экономическая оценка внедряемых мероприятий .....	73
Заключение .....	79
Библиографический список: .....	82
Приложения .....	87

## Введение

Система сбыта представляет собой цепочку отношений в сфере товаро-денежного обмена между юридически свободными и экономически субъектами рынка сбыта, которые реализуют собственные коммерческие потребности.

Одним из проявлений экономического роста является увеличение спроса на продукцию различных отраслей. При этом одновременно растет и конкуренция на традиционных рынках сбыта.

Актуальность исследования заключается в том, что в современных условиях хозяйствования для российских предприятий важным фактором повышения конкурентоспособности является создание и внедрение эффективной маркетинговой политики распределения, которая бы способствовала уменьшению затрат в процессе поставки, производства, распределения и оптимизации процесса сбыта продукции.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия.

Указанная цель определяет постановку и необходимость решения следующих основных задач исследования:

1. рассмотреть теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия;
2. дать характеристику деятельности ОАО «Тольяттихлеб»;
3. проанализировать сбытовую политику ОАО «Тольяттихлеб»;
4. разработать мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия ОАО «Тольяттихлеб»;
5. провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования – ОАО «Тольяттихлеб».

Предмет исследования – управление сбытовой деятельностью предприятия ОАО «Тольяттихлеб».

В качестве теоретической базы работы были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, таких как Агафонова И.В., Брызгалин А.В., Беринк Р.В., Головин А.Н., Бланк С. В., Верховцев А.В., Вещунова Н.Л., Волков О.И., Газман В., Глушецкий А., Гончарук В.А., Горфинкель В.Я. и др.

Практическая значимость данной работы заключается в раскрытии основных направлений совершенствования сбытовой политики субъектов, ориентированных на производство готовой продукции.

Теоретико-методологической базой для анализа послужили:

- работы отечественных и зарубежных авторов в области сбытовой политики;
- государственная отчетность, статистические данные;
- законодательные, нормативные и правовые акты.

При выполнении работы использованы следующие методы исследования: положения системного анализа, методы экономического, социологического и психологического анализа.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и 2 приложений.

# 1 Теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия

## 1.1 Основные понятия сбыта и сбытовой политики предприятия

В настоящее время сущность и значение сбытовой политики в экономической литературе трактуются неоднозначно. Сбытовую деятельность рассматривают, во-первых, как продвижение товара – от производителя к потребителю, во-вторых, в качестве реализации или совокупности действий по удовлетворению потребностей.

С точки зрения Б.А. Аникина, сбыт – это «совокупность действий, которые осуществляются с того момента, как продукт в той форме, в какой он будет использоваться, поступает в коммерческое предприятие производителя или конечного изготовителя, до того момента, когда потребитель закупает его» [7].

Сбыт, как завершающая стадия хозяйственно-коммерческой деятельности, является важным рычагом обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Сбытовая политика предприятия – это деятельность, направленная на реализацию готовой продукции через каналы сбыта или распределительные каналы потребителям для последующего использования или потребления данной продукции. Сбытовая политика должна органически сочетаться с другими элементами комплекса маркетинга: ценовой, товарной политикой и политикой продвижения.

По мнению некоторых ученых, сбытовая деятельность представляет собой "совокупность функциональной деятельности, осуществляемой после завершения производственной стадии (по окончании изготовления продукции) вплоть до непосредственной продажи товара покупателю, доставки его потребителю и послепродажного обслуживания"[41].

Деятельность маркетинга участников активно способствует обмену на рынке сбыта, при этом выявляет потребности и направляет их навстречу друг другу (см. рис. 1.1).

На современном этапе развития теории маркетинга деятельность по реализации продукции рассматривается в двух аспектах. Первый аспект предполагает создание системы мер по рациональному распределению и реализации продукции. Согласно другому аспекту, сбытовая деятельность рассматривается как система мер по эффективному физическому перемещению продукции. Исходя из вышесказанного, в отечественной литературе термин "сбыт" стал синонимом понятия "конечная реализация продукции", а деятельность, связанная с поставкой продукции, а также установлением каналов и маршрутов сбыта, получила название "распределение"[14].

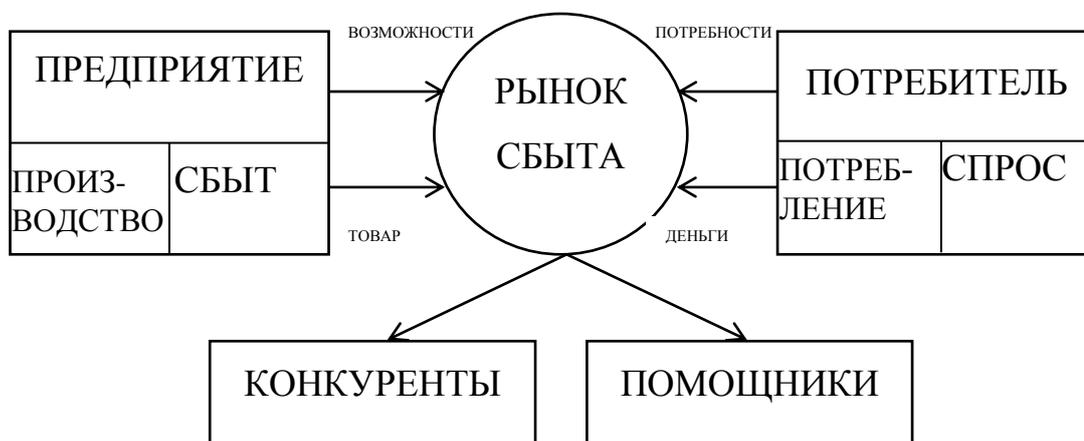


Рисунок 1.1 – Взаимодействие субъектов маркетинговой системы на рынке сбыта

Сбытовая политика, как основа совершенствования системы сбыта предприятия, должна ориентироваться на следующие основные принципы:

- удовлетворение рыночного спроса;
- адекватность платежеспособности потребителей;
- обеспечение предпринимательской прибыли (как в текущем периоде, так и обеспечение гарантий ее получения в будущем);
- соответствие рыночной стойкости предприятия, включая сохранение / расширение доли рынка и достижение победы над конкурентами;

– формирование положительной репутации на рынке (в т.ч. на внешних рынках), а также оценка со стороны общественности.

В таблице 1.1 приведены основные типы сбыта.

Таблица 1.1 – Основные типы сбыта товаров

Тип сбыта Показатели	Эксклюзивный (исключительный)	Селективный (избирательный)	Интенсивный (массовый)
Число покупателей	один (как правило, производственный) потребитель	ограниченный отбор	любое
Объем продажи	ограниченный	серийный	значительный
Характер товара	уникальный, малосерийный	требующий послепродажного обслуживания	массовый товар широкого ассортимента
Особые условия	монтаж оборудования и другие специальные услуги	контроль над продажей и подготовкой персонала	нет

Можно выделить три группы факторов, которые на макро- и микроэкономических уровнях влияют на организацию сбытовой деятельности на предприятии и ее эффективность: по сфере, по характеру и по продолжительности воздействия [40].

По сфере влияния выделяют внешние (на уровне отрасли, региона), базовые (определяют организацию системы сбыта на макро- и микроэкономическом уровнях и его эффективность), дополняющие (корректируют элементы сбытовой системы, повышают ее эффективность) и внутренние (на уровне предприятия, структурного подразделения, рабочего места) факторы.

По продолжительности воздействия они могут быть постоянными и временными.

По характеру воздействия выделяют:

– экономико-финансовые (тип экономики; степень общей макроэкономической ситуации в государстве; состояние развития экономики, которое включает состояние развития производства, уровень инфляции,

состояние денежного обращения и надежность национальной денежной единицы, уровень стабильности экономической конъюнктуры и емкость товарного рынка, уровень монополизма в производстве и в сфере реализации, конкурентоспособность продукции; финансовое состояние предприятий; систему расчетов между партнерами и ее состояние; систему налогообложения, финансирования, кредитования, страхования и аудита);

– организационно-правовые (состояние развития инфраструктуры, обеспечивающей осуществление сбытовой деятельности предприятиями на внутреннем и внешнем рынках; состояние развития служб сбыта и маркетинга, которые непосредственно обеспечивают осуществление сбытовой деятельности; наличие на государственном уровне законодательного пакета документов, которые, не ограничивая самостоятельность предприятия, регулируют его предпринимательскую деятельность (производственную, коммерческо-сбытовую). К организационным факторам следует также отнести такие как размер предприятия, его специализация и географическая локализация, удаленность от предприятий-потребителей, их количество и особенности, наличие конкурентов, социальная значимость производимого продукта (товара);

– социально-психологические (значение отрасли в целом, как для экономики страны, так и для общества; отношение государства к производственно-практической деятельности и отношение предприятий к сбытовым посредникам, конечных потребителей).

Проведение анализа сбытовой деятельности на предприятии начинают с диагностики рынка. На данном этапе маркетинговый анализ позволяет оценить возможности развития организации, а также уточнить запланированные размеры торгового оборота, то есть оптимизировать программу продаж. Следующим этапом анализа сбытовой деятельности является анализ ценовой политики. После этого важным этапом является оценка конкурентоспособности предприятия и исследование его состояния на рынке. Оценкой эффективности сбыта товаров выступает реальная продажа предприятием своих продуктов.

Эффективность сбытовой деятельности, прежде всего, зависит от рынков сбыта, ведь от них зависят объёмы продаж, выручка от реализации продукции, сумма полученной прибыли, средний уровень цен и т.д. Основные задачи анализа рынка сбыта представлены на рисунке 1.2:

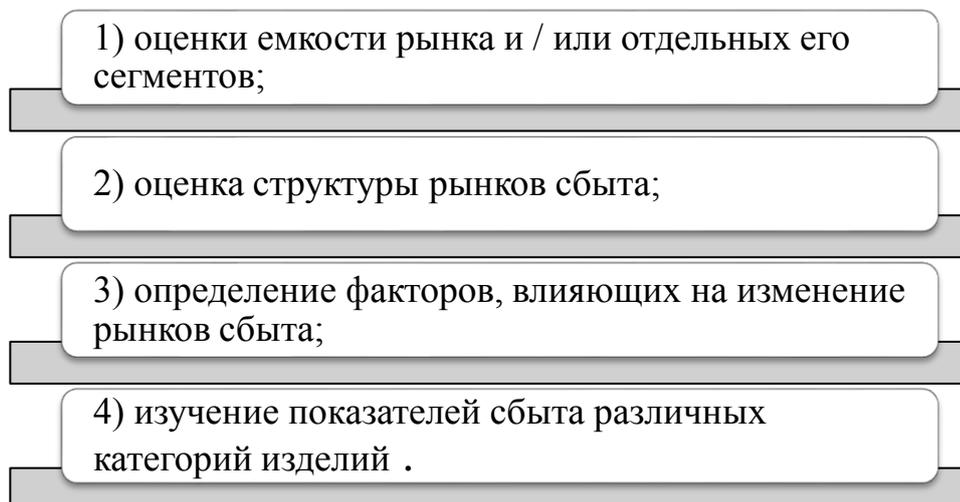


Рисунок 1.2 – Взаимодействие субъектов маркетинговой системы на рынке сбыта

Анализ сбытовой деятельности проводится в определенной последовательности (см. рис. 1.3):

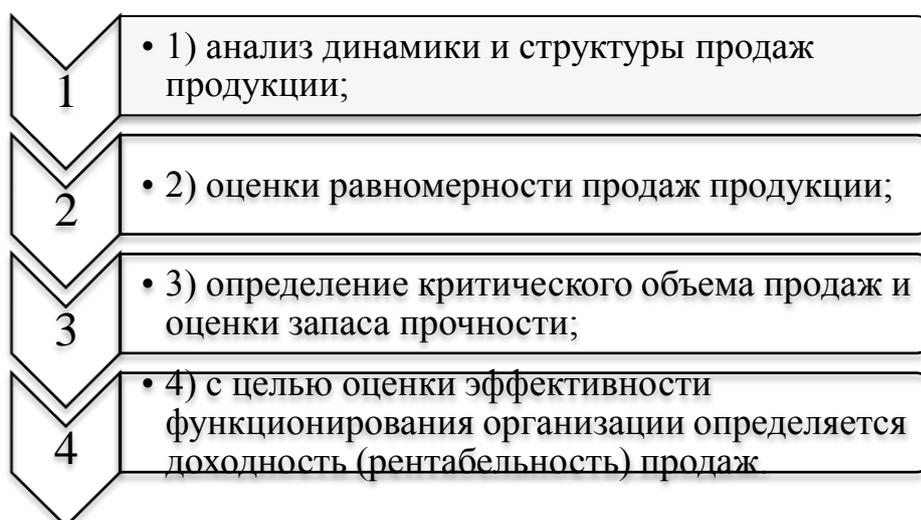


Рисунок 1.3 – Последовательность анализа сбытовой деятельности

Главной целью анализа системы управления сбытом предприятия является своевременное обнаружение и исключение недостатков в производственно-хозяйственной деятельности предприятия и поиск резервов улучшения конечных экономических результатах и платежеспособности предприятия.

## 1.2 Экономические модели распространения товаров

При выборе оптимальной схемы товародвижения и распространения товаров необходимо учитывать всю логистическую цепь создания стоимости товара - от поставщика до конечного потребителя.

При построении распределительной логистической системы (далее – ЛС) берутся в расчет минимальные сроки доставки товара потребителю, минимальные логистические затраты, максимально высокий уровень сервиса, оптимальный уровень получаемой прибыли.

На данный момент разработано большое количество подходов к алгоритму построения логистических систем, в том числе распределительных логистических систем. Охарактеризуем основные алгоритмы построения логистических систем.

Алгоритм построения распределительной ЛС, предложенный А. Тяпухиным, включает в себя пять основных этапов, которые должны осуществляться в заданной последовательности [38]:

1. Определение мест расположения реальных и потенциальных потребителей продукции предприятия. Здесь возможно несколько вариантов:

- количество потребителей ограничено в связи с уникальностью предлагаемого товара. Следует изучить места размещения потребителей, а также обозначить потребность в продукции в каждом из мест;

- количество потребителей ограничивается размерами зон потенциального сбыта продукции. В некоторых случаях целесообразно определить границы желаемого сегмента рынка в соответствии с группой факторов, которые определяются выгодами потребителей;

- количество потребителей не ограничивается, к примеру, при переходе к выпуску нового продукта. В этой ситуации необходимо формировать стратегию освоения рынка данной продукции с опорой на фактический уровень спроса и прогнозы, принимающие во внимание появление конкурентов.

Во-первых, из-за большого количества факторов, учет которых приводит к различным результатам расчета размеров зон потенциального сбыта продукции предприятия, что, в свою очередь, требует соответствующих маркетинговых исследований по выявлению предпочтений потребителей. Во-вторых, в связи с широкой номенклатурой реализуемой продукции предприятия.

2. Формирование зон стратегических интересов торгового или промышленного предприятия. Под зоной стратегических интересов понимается часть географической территории, охватывающей месторасположения потребителей продукции, заинтересованных в продукции предприятия, и представляющей собой объединение, которые разграничены по конкретным признакам зон. Их размеры определяет как стратегия развития предприятия, так и характеристиками реализуемых ими продукции и услуг.

3. Выявление числа торговых посредников, которые привлекаются в целях распределения продукции организации.

4. Определение набора функций и количества логистических посредников, привлекаемых к сотрудничеству.

5. Мониторинг деятельности распределительной ЛС, а также регулирование договорных отношений между звеньями в зависимости от изменения факторов внешней среды.

Б.А. Аникин на основе системного подхода предлагает использовать следующий алгоритм формирования распределительной системы:

1) исследование рыночной конъюнктуры и установление стратегических целей распределительной системы;

2) прогнозирование величины материального потока, который проходит через распределительную систему;

3) прогнозирование необходимой величины запасов в рамках всей системы, а также на конкретных (отдельных) участках;

4) исследование региональной транспортной сети, составление схемы материального потока в пределах распределительной системы;

5) разработка альтернатив построения распределительных систем - распределительные системы с одним или более распределительными центрами, находящиеся на каких-либо участках территории, которая обслуживается, и т.д.; оценка транспортных и прочих затрат для каждой альтернативы.

6. Избрание для реализации одной из проработанных альтернатив (самый непростой этап построения распределительной системы) [27].

Следует отметить, что для выбора оптимального варианта системы распределения необходимо определить критерий, по которому будет осуществляться выбор, а затем провести оценку каждого из вариантов по данному критерию. Одним из таких критериев может служить критерий минимума приведенных логистических затрат.

Анализ существующих теоретических подходов выявил недостаток конкретных методов и процедур; не учитываются также отраслевая специфика, сложность в адаптации общеметодологических подходов к потребностям конкретных организаций.

Изучение различных литературных источников показало, что формирование оптимальной схемы товародвижения и распространения товаров находится в неразрывной связи с такими понятиями, как "планирование в области сбыта" и "сбытовая политика".

Так, согласно Большому экономическому словарю, "планирование товародвижения - это систематическое принятие решений в отношении физического перемещения и передачи собственности на товар от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок" [10].

С точки зрения некоторых ученых, сбытовая политика содержит комплекс действий по стратегии охвата рынка, а также по позиционированию товара.

Можно добавить, что, несмотря на функции, возложенные Д. Джоббером и Дж. Ланкастером на политику сбыта, "работа по сбыту ни в коем случае не должна дублировать деятельность других подразделений фирмы" [25].

Другие специалисты придерживаются мнения, что политика сбыта включает в себя "создание каналов, по которым товары будут продвигаться от производителя к потребителям, соответствуя, с одной стороны, самому изделию - продукту - и с другой стороны, рынку, потребителю и конечному пользователю" [16].

Таким образом, при проведении планирования сбыта следует определить ассортимент, номенклатуру, объемы поставляемой продукции, сроки поставок; порядок осуществления расчетов, методы взаимодействия сторон, а также порядок рассмотрения претензий при нарушении обязательств сторон и др.

В определенных ситуациях производители продукции могут самостоятельно осуществлять сбыт товаров, что вызывает необходимость формирования отдельных подразделений, отвечающих за сбыт. Данный тип организации сбыта получил название "собственная система сбыта", т.е. собственными сбытовыми подразделениями предприятий определяются наиболее результативные сбытовые каналы, осуществляется контроль движения товаров (см. рис. 1.4).

При связанной системе сбыта сбыт осуществляется сторонними организациями, обладающими полной экономической и юридической самостоятельностью. С одной стороны, производитель может в данной ситуации сосредоточиться на вопросах, которые связаны непосредственно с производством продукции, с другой стороны - при связанной системе сбыта у производителя отсутствует полный контроль над движением товаров.

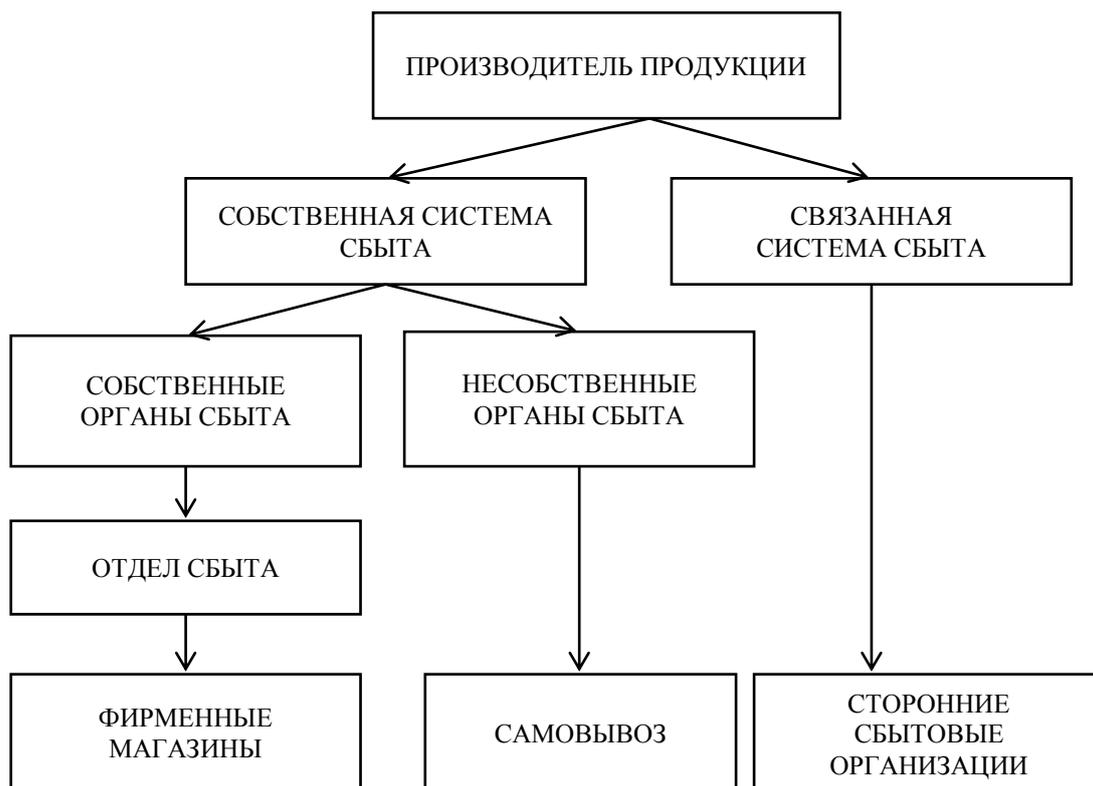


Рисунок 1.4 – Система сбыта продукции

Товары в сбытовой системе "физически" перемещаются по каналам сбыта, или же, иначе говоря, каналам распределения.

Продвижение товаров от производителя к потребителю трактуется рядом зарубежных экономистов как "каналы сбыта", "пути сбыта", "каналы распределения" [8, 9, 12, 15, 23].

Ф. Котлер интерпретирует канал распределения как: "путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Они способствуют устранению длительных разрывов во времени, месте и праве собственности, отделяющих товары от тех, кто хотел бы ими воспользоваться" [24].

По мнению отдельных исследователей, канал распределения товаров – это "путь от производителя товара к его потребителям, на этом пути товар проходит ряд посредников - фирм или отдельных лиц, передающих товар из рук в руки" [6].

Отдельные ученые в своих работах под распределительным каналом подразумевают «ряд организаций или отдельных лиц, включенных в процесс, делающий продукты доступными для использования или потребления индивидуальными потребителями или производственными организациями. Это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю» [38].

Ссылаясь на термин "канал сбыта", ряд экономистов трактуют о "последовательности субъектов (физических и юридических лиц), которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар на пути их движения от производителя к потребителю, с целью превращения товаров в деньги" [30].

Некоторые исследователи трактуют канал товародвижения, канал распределения, канал сбыта как "совокупность фирм и частных лиц, которые осуществляют доведение товара от производителя до потребителя, а также последовательность, в которой они принимают участие в данном процессе" [39].

Анализ перечисленных определений позволяет заключить, что некоторые исследователи, применяя различную терминологию, вкладывают, по сути, в данные понятия один и тот же смысл.

Основной характеристикой «длины» и «ширины» канала сбыта является число посредников (уровней сбыта). Большинство российских экономистов считают, что уровень канала – это любой посредник. Числом независимых уровней определяется длина канала распределения.

Согласно Ф. Котлеру, "уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала" [45]. Ученый вносит предложение характеризовать длину канала по количеству существующих у него промежуточных уровней (см. рис. 1.5).

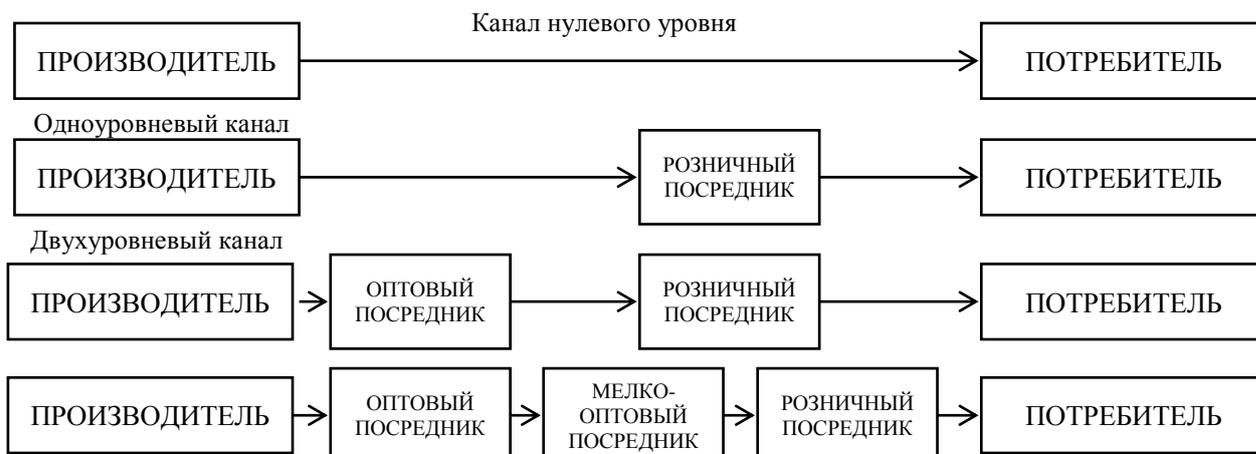


Рисунок 1.5 – Виды каналов распределения

Так, в канал нулевого уровня (канал прямого маркетинга) входит производитель, который продает свою продукцию непосредственно потребителям. Выделяют два базовых метода прямой продажи: 1) продажа товаров посредством стационарных точек; 2) продажа товаров за счет применения мобильных торговых точек.

В одноуровневом канале присутствует один посредник. На потребительских рынках таким посредником, как правило, выступает розничный продавец, а на рынках товаров, имеющих промышленное назначение, им является агент по сбыту или же брокер.

Существуют, помимо всего прочего, каналы с большим количеством уровней (большей длиной). С позиции производителей, чем большим количеством уровней обладает канал распределения, тем более долго производится процесс сбыта товаров, тем труднее управление и его контроль.

Каждый уровень сбытового канала содержит некоторое число посредников, формирующих "ширину" каналов сбыта. При широком канале сбыта производитель реализует свою продукцию при поддержке многих участников, а в случае узкого канала сбыта - с участием одного.

В экономической литературе в качестве обозначения сторонних организаций наряду с термином "посредники" встречаются такие термины, как "распространители", или "распределители" ("дистрибьюторы") товаров.

Производитель товаров при разработке собственной сбытовой политики сталкивается с выбором способа осуществления сбыта продукции конечному покупателю собственными силами или осуществлять сбыт через посредников, т.е. использовать прямой сбыт или косвенный (см. рис. 1.6).

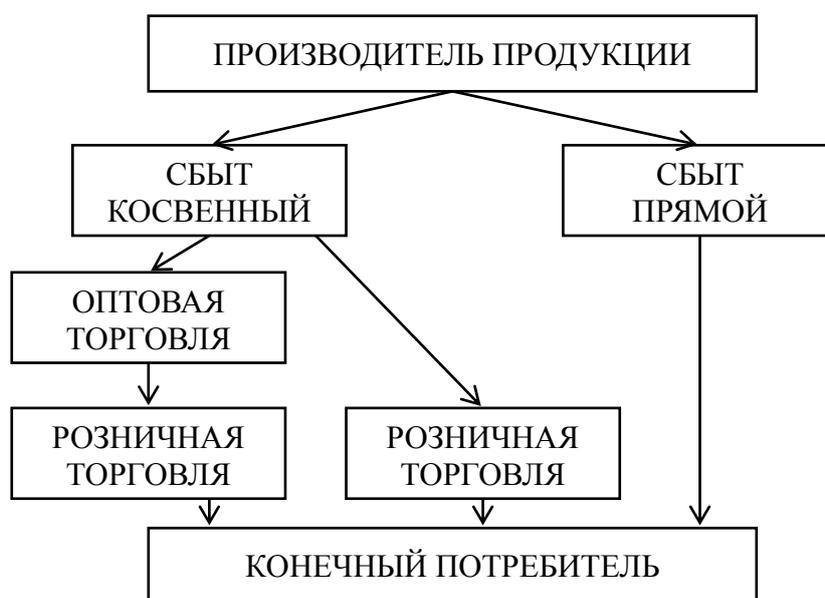


Рисунок 1.6 – Варианты каналов сбыта

Некоторые ученые предлагают определять интеграцию прямого и косвенного сбыта при движении товаров от производителя к потребителю как комбинированный, или смешанный, сбыт [26].

Через услуги посредников производители могут в кратчайшие сроки реализовывать свою продукцию, поскольку с помощью данной системы сбыта обеспечиваются оперативная реакция на трансформацию конъюнктуры рынка, а также сжатие поставочных сроков, развитие сервиса и обслуживания. Можно указать, что в хозяйственный оборот вместе с посредниками вовлекаются также их финансовые, материальные и трудовые ресурсы, используемые не только в процессе продажи продукции, но и при их транспортировке, хранении,

погрузке и т.д. На основании приведенных фактов происходит увеличение возможности получения информации о рыночной конъюнктуре, преимуществах конкурентов, уровню цен, при этом данные сведения будут отвечать требованиям достоверности и точности.

Ряд ученых полагают, что производителям целесообразнее "при сбыте своей продукции ориентироваться не на собственные сбытовые структуры, а пользоваться услугами посредников" [14]. Изготовители, посредники и покупатели товаров, с точки зрения многих исследователей, являются "участниками канала", или "членами канала" [15].

Основное функциональное назначение участников канала сбыта перечислены в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Основные обязанности участников канала сбыта

Функция участников каналов сбыта	Содержание выполняемой функции и обязанностей участников каналов сбыта
Продажа	Ведение счетов Продвижение продукции Содержание торговых помещений Ведение переговоров по условиям реализации
Поддержка сбытового канала	Маркетинговые исследования Обеспечение информацией об условиях на местных рынках Информирование потребителей Выбор и найм посредников Обучение работников торгового посредника
Физическое перемещение продукции	Содержание запасов Обработка заказов Транспортировка продукции Выписка документов Получение денежных средств от покупателей Изменение продукции в соответствии с пожеланиями заказчика Техническая поддержка и ремонт Работа с возвращенной продукцией Работа по снятию продукции с реализации
Принятие риска	Финансирование запасов Предоставление займов покупателям Право собственности на запасы Несение ответственности за продукцию Осуществление инвестиций в складские помещения

В случае если посредником в канале сбыта не обеспечивается дополнительная прибыль по сравнению с извлекаемой производителями при самостоятельной реализации продукции на рынке, его участие становится нецелесообразным. Решение о создании распределительных каналов с посредническими организациями принимается как с учетом экономии издержек, связанных со сбытом, так и с учетом того, как посредник воспринимается конечными потребителями товаров (или последующими участниками канала сбыта) [50]. Варианты организации каналов сбыта, включающих в себя независимых и интегрированных участников, представлены на рисунке 1.7.

Структура системы сбыта находится в прямой зависимости от выбранных каналов. Это предполагает распределение комплекса функций сбыта среди участников обмена.

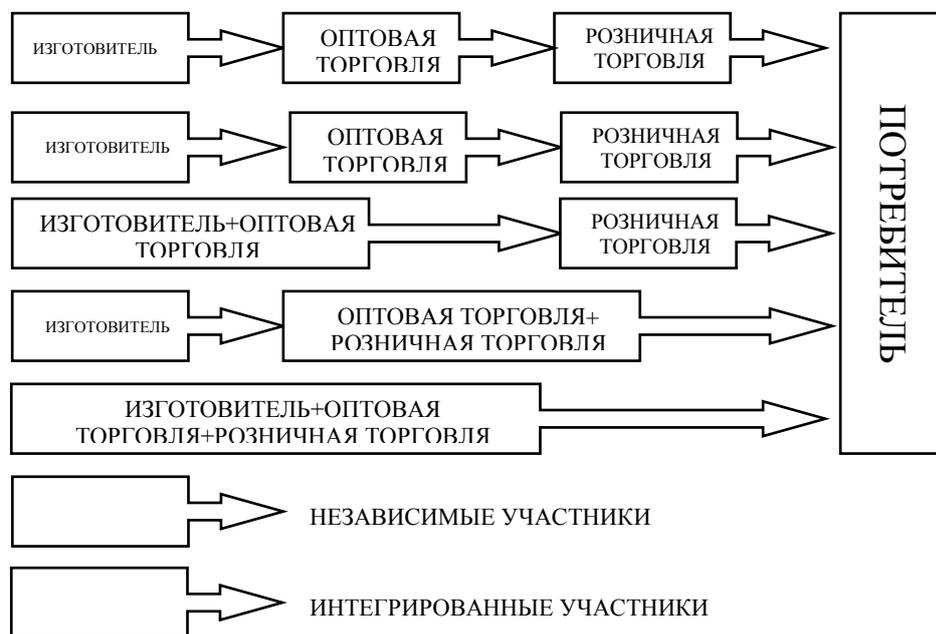


Рисунок 1.7 – Варианты организации каналов сбыта в стратегии маркетинговых коммуникаций

Сбытовые функции можно передать, однако исключить их не представляется возможным. В последнее время наблюдается тенденция

"приближения" производителей к потребителям, что, в свою очередь, приводит к формированию и расширению сети собственных магазинов, а также к полному отказу от предоставления услуг независимыми посредниками.

Сравнительная характеристика каналов сбыта представлена в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Сравнительная характеристика каналов сбыта

Характеристика каналов	Прямые	Косвенные		Смешанные
		Оптовые фирмы	Сбытовые агенты	
Контакты с изготовителями	очень тесные	незначительные	малые	средние
Ценовая политика	очень гибкая, быстро учитывает конъюнктуру рынка	гибкая, оперативно учитывает изменения на рынке	недостаточно гибкая, требует согласования изменения цен с производителем	в целом гибкая, удовлетворяющая и покупателя, и производителя
Норма рентабельности	высокая	низкая	низкая	средняя
Возможности технического обслуживания товаров	самые высокие	низкие	среднее	нормальное
Зона действия	узкая, в месте концентрации покупателей	широкая, по всему рынку	узкая, но несколько агентов охватывают весь рынок	наиболее полная
Качество отчетности	высокое	низкое	самое низкое	нормальное
Уровень стандартизации	высокий	низкий	высокий, средний	любой
Право собственности на товары	у производителя	у посредника	у посредника	у производителя и посредника
Рынок	вертикальный	горизонтальный	вертикальный	любой
Объем сбыта	небольшой	большой	средний	большой
Издержки сбыта	самые высокие	средние	самые низкие	оптимальные
Знание предмета сбыта	отличное	удовлетворительное	хорошее	оптимальное

В целях эффективного продвижения собственных изделий организация разрабатывает стратегию сбыта с использованием косвенного сбыта или прямого сбыта.

По мнению В.В. Бурцева, сбытовая стратегия представляет собой "генеральный план выхода на рынок с конкретной товарной группой, включающий в себя совокупность следующих характеристик: уровень цен, уровень издержек на стимулирование сбыта, доля в структуре выпуска, каналы распространения, нацеленность на определенные сегменты рынка, конкурентные преимущества, позиционирование товара на рынке, стратегия охвата рынка по каждой товарной группе" [23].

У производителя существует две возможности эффективно разместить свои изделия по каналам сбыта (см. рис. 1.8).

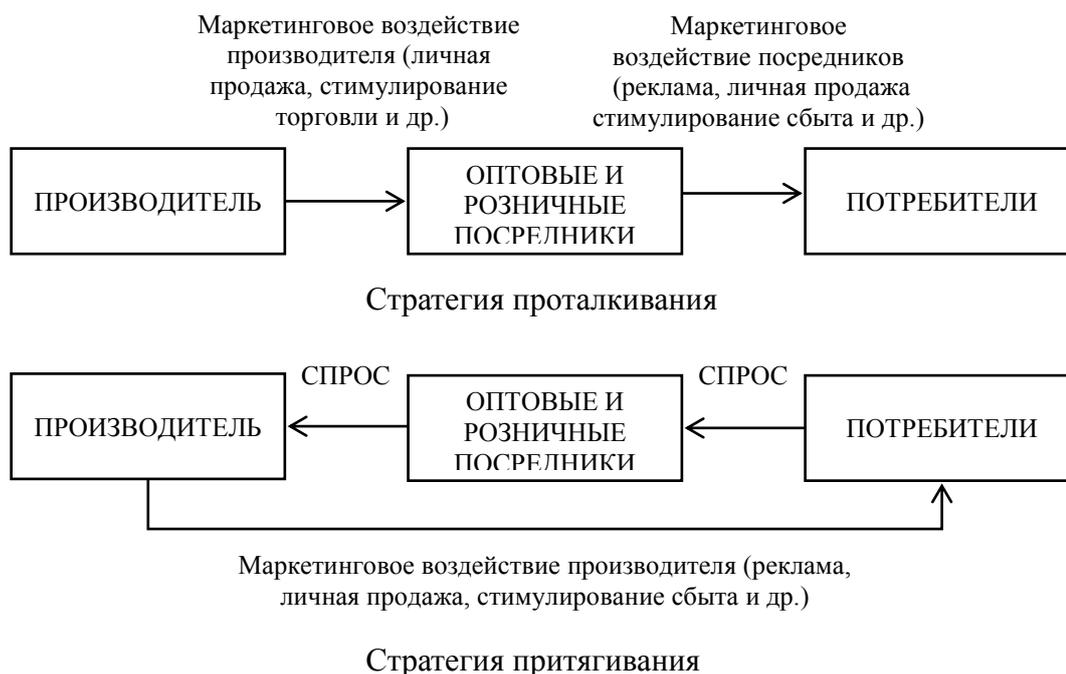


Рисунок 1.8 – Стратегии проталкивания и притягивания при сбыте продукции

Каждая компания способна продвигать свой товар через стратегию "проталкивания" (от англ. "push"), стратегию "притягивания" (от англ. "pull") или посредством комбинированного использования названных стратегий.

Данные методы продвижения товара применяются в зависимости от характера целевой аудитории, а также от типа продвигаемого товара.

Стратегия проталкивания заключается в воздействии на дилеров и на торговый персонал с целью стимулирования личных продаж. Таким образом, предприятие "проталкивает" свою продукцию через распределительные каналы с помощью усилий продавцов. Стратегия притягивания, в свою очередь, направлена на конечное звено в цепочке сбыта, т.е. на конечного потребителя, пользователя. Данный способ продвижения товара стимулирует спрос конечного потребителя, побуждает его обращаться в компанию или в предприятия розничной торговли. Тем самым, товар как бы "притягивает" потребителя из канала сбыта. Несмотря на то, что на уровне розничной торговли можно уверенно полагаться на персональную торговую деятельность, большее внимание в этой стратегии уделяется рекламе и стимулированию сбыта.

Также возможно использование комбинации стратегий проталкивания и притягивания.

Организации при разработке системы сбыта предстоит определить количество посредников, которое будет использоваться на каждом уровне канала сбыта. С точки зрения отдельных авторов [6], существуют следующие варианты решения сложившейся ситуации, с учетом характеристик продукции и финансовых возможностей:

- интенсивный сбыт. Применяется в случае, когда организация поставляет продукцию большому числу торговых компаний. При этом теряется контроль в отношении канала сбыта, однако у потребителей есть удобное им место для приобретения товаров.

- селективный, или избирательный, сбыт. В данном случае привлекается больше одного посредника, но меньше общего числа желающих осуществлять продажу товара. Посредством избирательного сбыта производитель может достичь требуемого ему охвата рынка с условиями более жесткого контроля, его издержки при этом меньше, чем при интенсивном сбыте.

- сбыт на правах исключительности, или эксклюзивности. Производитель в данном варианте пользуется ограниченным количеством дилеров или посредников, которые получают исключительные права на распределение товаров в рамках определенных сбытовых территорий. Все это происходит с целью осуществления контроля над каналами сбыта, а также поддержания престижного имиджа компании и ее товара.

В условиях существенного разнообразия посредников, организации каналов сбыта, присутствует необходимость применения экономических методов оценки эффективности сбытовой деятельности предприятия.

Анализ литературных источников по рассматриваемой тематике показало, что недостаточно полно рассмотрены отраслевые экономические модели распространения товаров, в результате чего затрудняется построение систем сбыта отдельных товаров. Более того, трудности в оценке эффективности сбытовой деятельности могут возникать в связи с некоторыми факторами:

- отсутствие единой системы показателей, при том что существующие показатели, такие как объем продаж, валовая прибыль, доля рынка, количество новых клиентов, рейтинг удовлетворения покупателей, затраты на продажу могут не соотноситься друг с другом, особенно в краткосрочном периоде.

- влияние на результативность не только индивидуальных показателей по каналам сбыта, но и уровня отраслевой конкуренции, проводимых мероприятий по продвижению, общеэкономической ситуации [13].

При исследовании опубликованных научных трудов, посвященных анализу сбытовой деятельности, следует выделить несколько направлений, которых придерживаются большинство авторов [33]:

1. Снижение затрат на транспортировку продукции, основанное на выборе более выгодного варианта применения различных форм собственности на транспорт. Особое внимание нужно уделить мотивировке использования собственного транспортного средства.

2. Подтверждение выбора торгового посредника. Мониторинг и подбор торгового посредника, основанные на экспертном методе, подразумевающие соотнесение качественных и количественных характеристик.

3. Оценка коммерческой деятельности предприятия на базе повышения объема выручки.

Решение проблемы создания эффективных распределительных логистических систем не обходится без учета ключевых параметров, которые характеризуют динамику и тенденции развития конкретной отрасли.

Стимулирование сбыта – основной компонент кампаний по маркетингу, это использование разнообразных побудительных средств (а именно, краткосрочные), которые призваны увеличить и/или ускорить продажи конкретных товаров/услуг покупателям или дилерам.

Стимулирование сбыта включает в себя следующие средства (см. рис. 1.9):

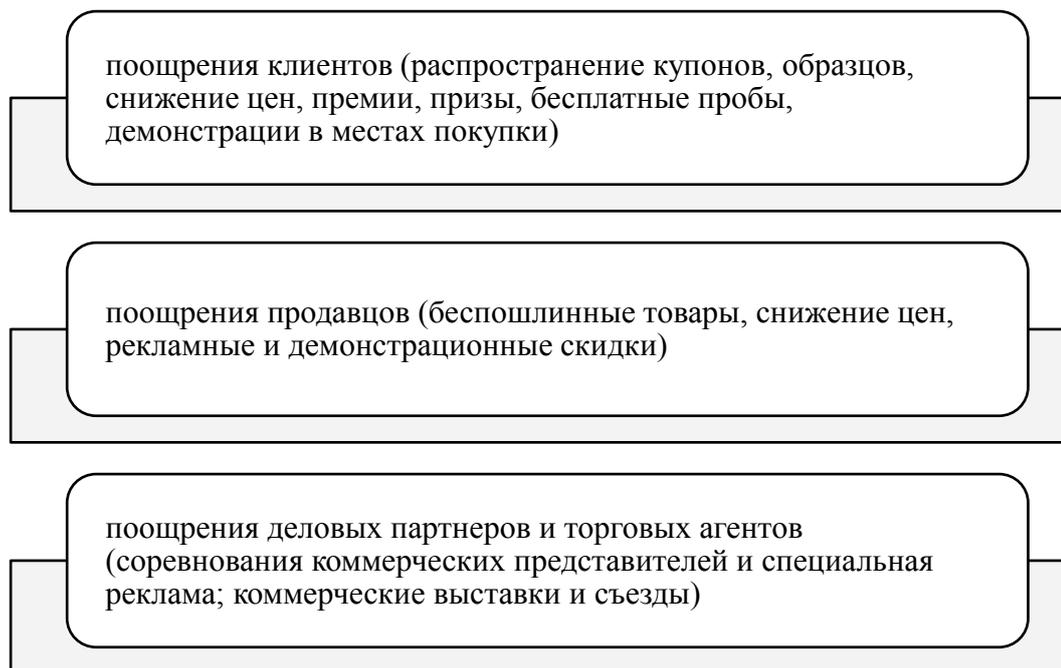


Рисунок 1.9 – Классификация средств по стимулированию сбыта

Подготовка программы стимулирования сбыта продукции предприятия, предполагает решение следующих вопросов (см. рис. 1.10):

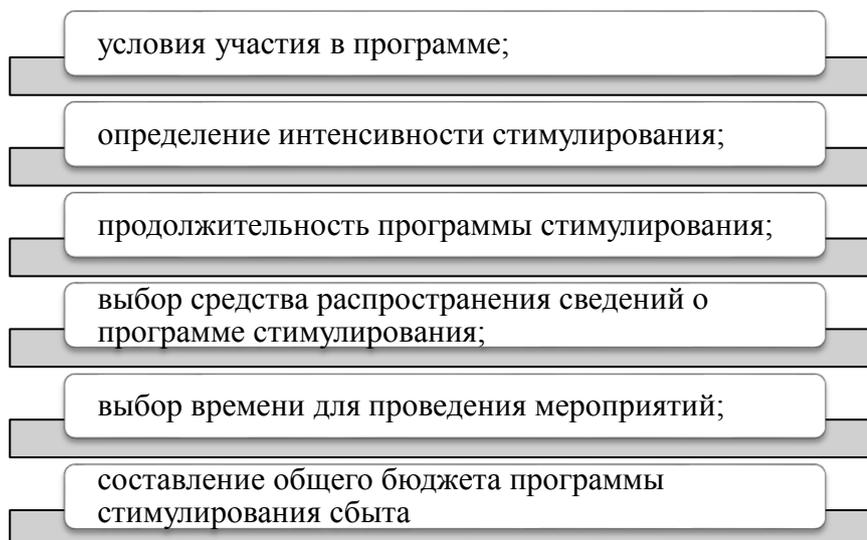


Рисунок 1.10 – Вопросы при разработке программы по стимулированию сбыта

Для привлечения новых потребителей, поощрения постоянных покупателей, а также для побуждения случайных клиентов совершить еще одну покупку, продавцы применяют мероприятия по стимулированию сбыта. Новые клиенты, которые решили «опробовать» новый товар, классифицируются на следующие группы (см. рис. 1.11):

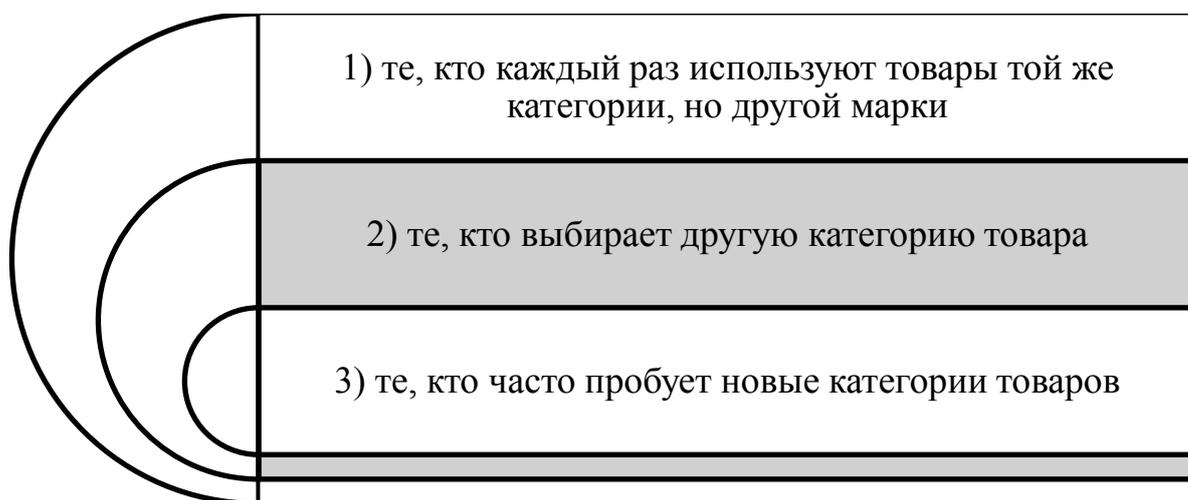


Рисунок 1.11 – Классификация потребителей

Третью группу потребителей чаще всего привлекает стимулирование по сравнению с покупателями одной категории товаров либо одной марки.

Потребители, кто часто пробует новые виды товаров, в первую очередь ориентируются на низкую цену продукта, его свойства или бонусы; но поощрение не всегда способно превратить данных клиентов в постоянных покупателей. Данное стимулирование создает непродолжительный рост продаж и не воздействует на основные показатели.

На сегодняшний день менеджеры по сбыту ставят на первое место затраты на улучшение сферы торговли, а на второе отодвигают стимулирование покупателей. Остаточные средства от бюджета ориентированы на рекламу, однако есть вероятность того, что на второй план уйдет реклама, хотя именно она является двигателем прогресса. Если организация склоняет потребителей к бренду только распродажами, интерес клиентов исчезнет, т.к. они привыкли покупать товар в период действия акций. Распределение более 30% маркетингового бюджета на поддержание сбыта наиболее популярных продуктов связано с высокой степенью риска. Акции на популярные товары редко распространяются, т.к. они по праву просто финансируют постоянных покупателей.

Из этого следует, что (см. рис. 1.12):

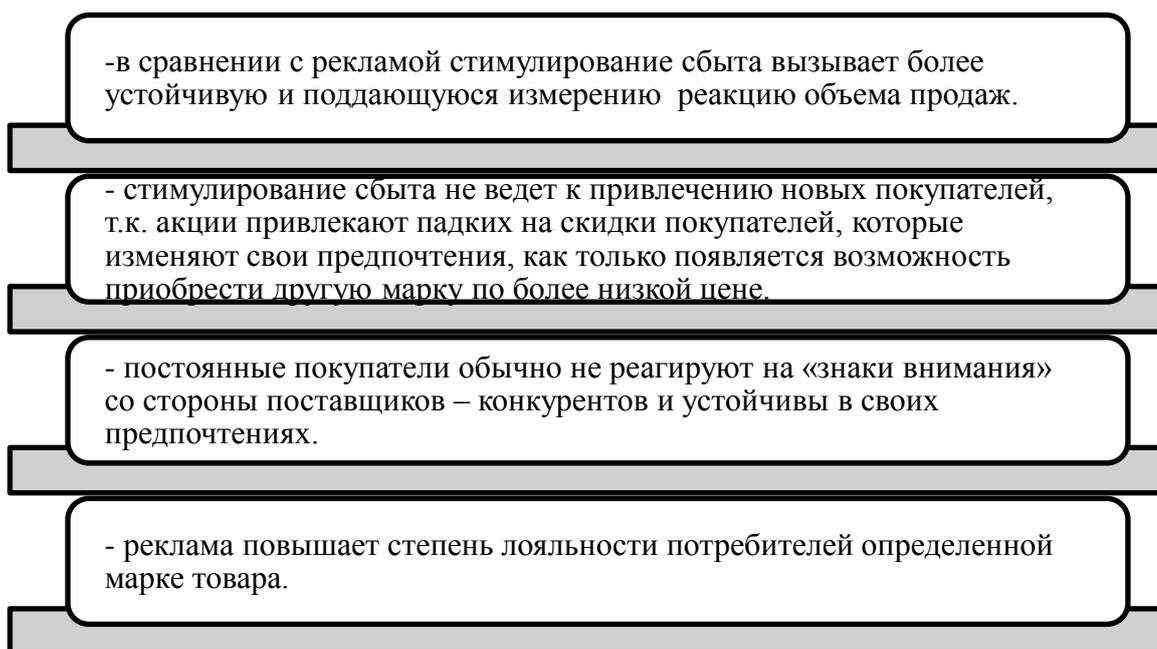


Рисунок 1.12 – Результаты анализа

Следовательно, что снижение цены на товар, как одно из форм стимулирования сбыта, имеет лишь непродолжительный результат.

Применение методов стимулирования сбыта рекомендовано организациям, которые имеют незначительную долю рынка, т.к. их бюджеты на рекламу несравнимы с затратами на рекламу крупных фирм. Производителям с небольшой долей рынка непросто соревноваться за нишу в розничной сети, не предоставляя льгот продавцам и не вознаграждая потребителя. Ценовая конкуренция неоднократно применяется ими в экспериментах увеличения доли рынка, но для лидеров данная политика малоэффективна, потому что их рост базируется на увеличении товарного ассортимента в целом.

После того, как фирма определилась с целями по стимулированию сбыта, она обязана подобрать существенные средства стимулирования.

При отборе средств стимулирования сбыта исполнителю плана стимулирования необходимо принимать во внимание текущую конъюнктуру, тип рынка, определенные задачи по стимулированию сбыта, а также рентабельность каждой процедуры по продвижению.

Вообще у каждого автора свое видение классификации методов сбыта, потому выделим наиболее распространенные.

1. Сэмплинг. Это бесплатная раздача образцов продукции с целью ознакомления потенциальных покупателей с новинкой или напоминанием об уже существующем товаре. Сэмплинг можно проводить в магазинах, на улице и, разнося образцы по домам согласно очерченной территории. Удовольствие не дешевое, но весьма действенное.

2. Купон/флаер на скидку. Наиболее эффективен этот метод для товаров, занимающих уверенную позицию на рынке. Купоны можно раздавать при покупке (будут действовать на следующую покупку) или рассылать по почте.

3. Три по цене двух. Используется, когда нужно в срочном порядке сбыть большой массив товаров. Упаковки товаров обычно соединяют лентой, коробкой, скотчем и пр. с обязательным указанием акции. Важно, чтобы покупатель четко понимал размер своей экономии, для чего стоит указывать

цену за одну упаковку и выгоду при единовременной покупке обозначенного вами количества.

4. Подарок. Смысл метода в том, что при покупке одного товара клиент получает небольшую упаковку какого-то другого, обычно из смежной области, продукта либо в подарок, либо за символическую цену (значительно ниже обычной розничной). Метод несет двойную пользу: 1) возрастают объемы сбыта; 2) рекламируется попутно другой товар, который клиент, возможно, никогда бы не купил в иных обстоятельствах.

5. Сувениры. Каждому клиенту дарятся символические подарки с нанесенным логотипом. Обычно это ручки, блокноты, магниты на холодильник, брелоки, кружки и пр. Стоимость копеечная. Но сувенир будет вся время рядом с клиентом, напоминая и психологически устанавливая лояльность к компании.

6. Демонстрация продукции. Товар выкладывается на видном месте (специальный стенд, окно, витрина, прилавок), провоцируя клиентов к незапланированной, импульсной покупке.

7. Конкурс. По СМИ запускается реклама, из которой покупатели узнают, что необходимо приобрести определенное количество обозначенной продукции, сочинить рассказ/стих/частушку, нарисовать картину на определенную тему или сфотографироваться с покупкой и прислать все это организатору. Сроки проведения ограничиваются продавцом. Победители награждаются ценными призами (автомобили, бытовая техника, туристическая поездка и пр.).

8. Установление сроков. Смысл в том, что покупателям делается определенное предложение (например, снижение цены), которое действительно ограниченный промежуток времени. Это дает стимул купить быстрее, пока предложение в силе. Главное, предусмотреть, чтобы предложение было своевременно доставлено покупателям, иначе реализация метода провалиться.

9. Приведи друга. Смысл этого метода заключается в том, что, приведя кого-то из знакомых/родственников/друзей и склонив его к покупке, клиент получает от компании скидку, бесплатный товар и иные вознаграждения.

10. Лотерея. Очерчивая отрезок времени для покупок, предлагают клиентам принять потом гарантированное участие в лотерее с получением ценных призов. Важно лотерею проводить максимально беспристрастно и непредвзято, чтобы клиенты согласились принять участие.

11. Вступление в клуб. Заключение с покупателем соглашения, согласно которому он становится членом клуба, обязуясь в установленный срок приобретать какое-то количество продукции, а продавец в свою очередь обязуется высылать ему периодически каталоги, сувениры, подарки и скидочные талоны.

Все перечисленные выше маркетинговые методы сбыта товара уже давно прошли проверку на эффективность. Кроме того, значительно увеличить сбыт товара можно в преддверии праздников или в сезон (для сезонных товаров). Можно для этого воспользоваться одним из методов выше, или просто слегка снизить цену. Эффективна будет отдельно оформленная выкладка в торговом зале и сопровождающий ее плакат. В преддверии праздников можно значительно увеличить сбыт, упаковав продукцию по-праздничному. Подойдут коробки, полиэтиленовые пакеты с нанесенным принтом, подарочные пакеты. Нередко бывает, что если ближайший праздник общенационального охвата не скоро, а продажи нужно срочно увеличить, предприниматель находит в мировом календаре или даже придумывает сам подходящий праздник.

Результативность стимулирования сбыта улучшается при организации его мероприятий с рекламной кампанией (см. рис. 1.13).

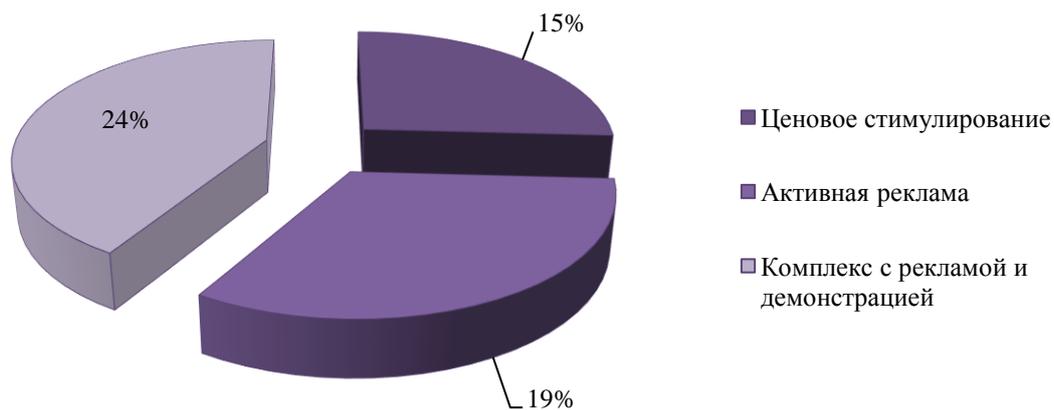


Рисунок 1.13 – Зависимость объема продаж

Далее проанализируем, какие средства используют производители для стимулирования торговли (см. рис.1.14)

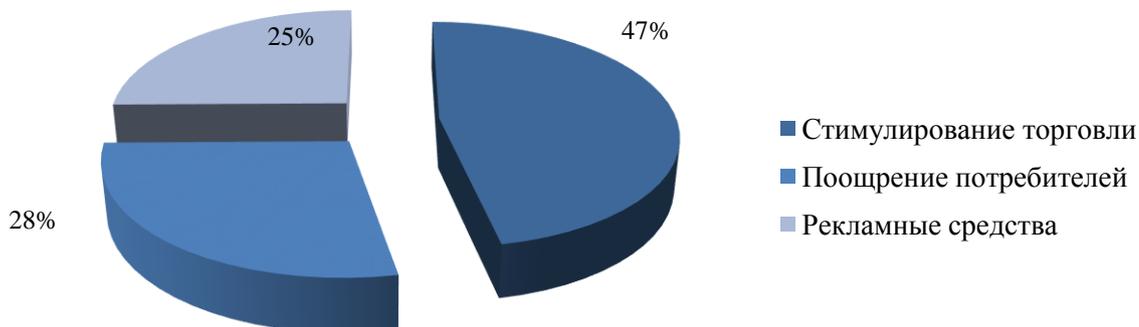


Рисунок 1.14 – Зависимость объема средств стимулирования

На стимулирование торговли производители распределяют деньги в ввиду четырёх причин.

включение товара в ассортимент торговой точки. Конкуренция столь велика, что производители часто предлагают скидки с цены, компенсации, гарантии с возможностью возврата товара, товары, не облагаемые пошлиной, или возможность оплаты наличными.

закупка крупных партий товара. Производители предлагают продавцам значительные скидки, полагая, что торговля работает энергичнее, если она «загружена» товарами.

использование рекламы, демонстрируя снижение цен для продвижения товарной марки. Например, эффективно оформить торговые залы, развесить рекламные плакаты с объявлением о снижении цен

продвижение товара. В конкурентной борьбе за продавцов производители нередко возмещают часть их рекламных расходов, обеспечивают рекламными материалами, способствуют проведению рекламных кампаний, учреждают премии и организуют коммерческие конкурсы.

Рисунок 1.15 – Причины распределения денег производителями

Из этого следует, что на стимулирование торговли производители затрачивают больше средств, чем они предполагали бы. Вследствие существенного усиления потенциала мелкие и крупные розничные торговцы настаивают на финансовой поддержке от поставщиков в области рекламной политики и вознаграждения потребителей. Торговые фирмы часто спекулируют на зависимости от производителей. Ни один поставщик не имеет права отказаться в одностороннем порядке от предоставления розничных скидок, не лишившись при этом поддержки торговли. Во многих странах основными рекламодателями являются розничные продавцы. Средства, сэкономленные в результате проведения акций, идут на оплату рекламы.

И, наконец, проанализируем средства для поощрения партнеров и торгового персонала (см. рис. 1.16).

<p>Коммерческие выставки и съезды, организованные промышленными ассоциациями</p>	<p>Коммерческие конкурсы для собственного персонала и дилеров</p>	<p>Специальная реклама</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Выгода для участников выставок: приобретение новых потенциальных клиентов, налаживание контактов с потребителями, шанс продемонстрировать новые товары, повысить объем продаж, показать потребителям информацию о своей продукции с помощью публикаций, видеофильмов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Проводятся с целью награждения усилий продавцов. В награду победитель может получить премию, ценный подарок. Стимулы эффективнее, когда служащим предоставляются равные шансы и перед ними ставятся конкретные и достижимые цели, такие как привлечение новых клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Складывается из недорогих полезных предметов, на которых присутствует название, логотип фирмы, ее адрес. Обычно в роли подарка выступают: ручки, календари, зажигалки, блокноты</li> </ul>

Рисунок 1.16 – Средства поощрения партнеров и личного персонала

При разработке программы стимулирования сбыта стоит учитывать следующее: насколько интенсивным будет стимулирование, кто сможет участвовать в программе, каким образом прорекламировать свое мероприятие по стимулированию, сколько займет времени, какие средства будут задействованы при его проведении.

Проанализируем какие решения применяются фирмами в данной области (см. рис. 1.17).

По необходимости, прежде чем применять на практике используемые средства стимулирования сбыта, следует предварительно попробовать и удостовериться, что они подходят и гарантируют необходимые стимулы.

На определенное мероприятие по стимулированию сбыта организации стоит создавать отдельный план, включающий в себя как подготовительный период, так и период активной коммерции. Подготовительный период – это время, которое требуется для подготовки программы до ее начала. Период активной коммерции длится с момента мероприятия и заканчивается его завершением.

#### Интенсивность стимулирования

- Некоторые крупные фирмы, торгующие фасованными товарами широкого потребления, имеют штатных управляющих службой стимулирования сбыта, которые занимаются изучением эффективности ранее проведенных мероприятий и выдают управляющим по товарным маркам рекомендации относительно наиболее подходящих стимулов

#### Условия участия

- Стимулы могут быть предложены либо всем, либо только каким-то особым группам лиц. Так, премии можно предложить только тем, кто сдает крышки от коробок. В некоторых лотереях не могут участвовать члены семей служащих фирмы и лица, не достигшие определенного возраста.

#### Средства распространения сведений о программе стимулирования.

- Каким образом следует распространять сведения о программе стимулирования и подстегивать интерес к ней. Купоны с предложением скидки с цены товара можно распространять непосредственно в упаковке, через магазины, по почте или с помощью средств рекламы.

#### Сводный бюджет на стимулирование сбыта

- Смету на мероприятия по стимулированию сбыта можно разработать двумя способами, когда можно выбрать конкретные меры и обсчитать их стоимость. Однако чаще размер ассигнований определяются в виде процента от общего бюджета.

#### Выбор времени для проведения мероприятий по стимулированию сбыта

- Управляющим по товарным маркам необходимо выбрать календарные сроки проведения мероприятий по стимулированию сбыта. Этими сроками будут руководствоваться и производство, и служба сбыта, и служба товародвижения.

#### Длительность программы стимулирования

- Если длительность мероприятия по стимулированию сбыта слишком коротка, многие потребители не смогут воспользоваться предлагаемыми выгодами, поскольку как раз в это время у них, возможно, не будет надобности в повторных покупках. Если же мероприятие слишком растянуто во времени, предложение потеряет часть своего заряда, толкающего на немедленные действия.

Рисунок 1.17 – Решения фирм при разработке программы стимулирования сбыта

Подведение итогов и выставление оценок по результатам программы стимулирования продаж имеет важное значение, однако ей мало уделяют внимания. Когда же производители подводят итоги, они могут использовать одним из четырех методов. Наиболее распространённым методом является сравнение показателей сбыта до, в ходе и после проведения программы стимулирования. Чтобы получить информацию в дополнение, можно опросить потребителей: для того, чтобы выяснить, многие ли из них участвовали в компании по стимулированию, на что они рассчитывали в момент ее проведения, воспользовались ли они предлагаемыми акциями, как сказалась она на их последующем покупательском поведении в части выбора марок. О Мероприятиях по стимулированию сбыта можно судить посредством проведения экспериментов, в ходе которых выявляют значимость стимула, время его действия и средства распространения информации о нем.

Понятно одно, что стимулирование продаж имеет ключевое значение в рамках комплекса стимулирования в целом. Его применение требует более четкой постановки задач, предварительного опробования ее, выбора наиболее подходящих средств, разработки программ действий, внедрения в жизнь и подведение итогов работы.

## 2 Анализ управления сбытовой деятельностью в ОАО «Тольяттихлеб»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика

ОАО "Тольяттихлеб" занимает лидирующее положение по выпуску продукции г. Тольятти, результатом производства которого является около 80% хлебобулочной продукции, реализуемой в пределах региона.

За время работы предприятие выпустило огромное количество хлебов, булок и батонов; на 85 % было произведено обновление оборудования. Однако качество выпущенной продукции, было, есть и будет сохраняться неизменно высоким – это стратегия ОАО «Тольяттихлеб».

История ОАО "Тольяттихлеб" начинается с 1952 года, когда был введён в работу Комсомольский хлебозавод с 2 печами ФТЛ-2, которые производили 25 тонн хлебобулочных изделий. Население города Тольятти росло с каждым днем, а вместе с тем и потребность в хлебе. Мощности по производству Комсомольского хлебозавода к 1962 году увеличились вдвое. Было принято решение о вводе в эксплуатацию Ставропольского хлебозавода (1963 г.), после чего были объединены две производственные площадки под одним управлением – Ставропольский хлебокомбинат. К 1974 году в городе работало четыре хлебопекарных предприятия: Хлебозавод №1, Хлебозавод №2, Булочно-кондитерский комбинат (1970 г.) и Хлебозавод №3 (1974 г.). По решению администрации было создано Тольяттинское производственное объединение хлебопекарной промышленности, которое объединяло четыре предприятия.

В 1993 году главой города было принято решение о введении Хлебозавода №3 в самостоятельную организацию «Лада-Хлеб», а Тольяттинский хлебокомбинат – в ОАО «Тольяттихлеб». В 2003 году открытое акционерное общество «Тольяттихлеб» получает престижную награду за огромный вклад в развитие хлебопекарной промышленности РФ от Российского союза пекарей «Золотой каравай».

В 2000 г. сменяется стратегия управления, которая ставит перед собой конкретные цели. К 2007 году происходит слияние ОАО «Тольяттихлеб» и ОАО «Лада-Хлеб», после чего было принято решение о срочной модернизации нового предприятия. Через год происходят крупные по масштабу изменения: вводится в эксплуатацию автоматическая система обработки пластиковых лотков от Nekos Oy.

В 2008 году внедряется автоматизированная линия по изготовлению батонов, открывается центр распределения в городе Самара, а весь торговый ряд выпускается под маркой «Край Каравай». В этом же году применяется международный стандарт качества ISO 9001:2000.

С 2008 по 2010 гг. быстро растёт спрос на нарезанную и упакованную продукцию, в связи с чем в 2011 году открывается второй центр распределения в городе Ульяновск.

В 2011 года было принято решение о введении в эксплуатацию второй автоматизированной линии по приготовлению подовых хлебов. В 2012 году, юбилейном году для организации, запустилась ещё одна полностью автоматизированная линия по изготовлению тостового хлеба.

В качестве основной цели деятельности предприятия, также как и цель любой коммерческой организации является извлечение прибыли. В связи с этим компания ОАО «Тольяттихлеб» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство муки, крупы из зерновых и растительных культур, теста для выпечки, готовых кормов для животных, сухих изделий и мучных кондитерских изделий разного рода хранения;
- оптовая торговля хлебом, хлебобулочными изделиями и мучными кондитерскими изделиями;
- неспециализированная оптовая торговля замороженными пищевыми продуктами;

– розничная торговля хлебом, хлебобулочными изделиями, кондитерскими изделиями, мукой, макаронными изделиями и замороженными продуктами;

– деятельность столовых при предприятиях и учреждениях.

Продукция ОАО "Тольяттихлеб" по достоинству отмечена на разных конкурсных программах и выставках: лауреат первенства "Сто лучших товаров России"(1999), диплом победителя «Дегустационный конкурс» за уникальность и лечебно-профилактические свойства представленной продукции (2000 г.), диплом участника «Выставка достижений в области сельскохозяйственного производства», золотая медаль "XV Поволжская агропромышленная выставка" (2013 г.) в номинации лучший вид продукции в производстве ржаного хлеба, золотая медаль "XVI Поволжская агропромышленная выставка" (2014 г.), золотая медаль "XVII Поволжская агропромышленная выставка" (2015 г.) в номинации лучший вид продукции в производстве – хлебобулочных слоеных изделий, лауреат 8-й премии "METRO QUALITY AWARD" (2015 г.) за высшие стандарты качества продукции и плодотворное сотрудничество.

Управление персоналом является составной и наиболее сложной частью управления организацией в целом. Численность персонала предприятия более 1000 человек. Линейная организационная структура ОАО «Тольяттихлеб» показана на рисунке в Приложение А.

Производственная система ОАО «Тольяттихлеб» состоит из трех производственных площадок:

- хлебозавод № 2,
- хлебозавод № 3,
- булочно-кондитерский комбинат.

В состав объединения вошли:

- хлебозавод № 1, площадь застройки 9750 м<sup>2</sup>;
- хлебозавод № 2, площадь застройки 16600 м<sup>2</sup>;

- БКК, 4125 м<sup>2</sup>;

- хлебозавод № 3, площадь застройки 25000 м<sup>2</sup>.

На ОАО «Тольяттихлеб» продукция выпускается под двумя торговыми марками: Торговая Марка "Край Каравай" (ассортимент выпускаемой продукции: новинки, кексы, слоеные изделия, хлеб пшеничный формовой, сушки и баранки, хлеб ржано-пшеничный формовой, хлеб пшеничный подовый, хлеб ржано-пшеничный подовый, батоны, круассаны нежные, булочные изделия, пряники и печенье, лечебно-профилактические изделия); и торговая Марка "Мистер Кейк» (ассортимент выпускаемой продукции: новинки, пирожные, торты, выпечка).

На данный момент на ОАО «Тольяттихлеб» функционируют на площадке хлебозавода две полностью автоматизированные линии:

- 1) по производству батонов – линия №3 марки Gostol
- 2) по производству подовых сортов хлеба, как ржано-пшеничных, так и пшеничных – линия №5 .

Установка линий позволила полностью автоматизировать процесс приготовления хлеба, начиная с замешивания теста, заканчивая нарезанием и упаковкой.

Изготовление хлебобулочных изделий – технологически сложный процесс. Для начала в тестомесительной машине приготавливается тесто, затем оно поступает в делитель, который автоматически формирует тесто на кусочки в соответствии с заданной массой. Далее тесто проходит через раскатку и формовку к специальному шкафу расстойки, где идет подготовка теста к процессу выпечки. Затем формы с будущим хлебом попадают в печь, в которой придерживается температура до 320°С. Далее горячий хлеб попадает на ленту специального транспортера, который ведет формы в кулер (система по сокращению времени остывания хлеба), а потом и в специальный автомат по нарезке. Этот автомат режет, снабжает упаковкой, а также ставит пломбы с датой изготовления на каждом пакете. Готовый к продаже хлеб спускается с транспортной ленты на стол укладки, где оператор

укладывает продукты в пластиковую тару и отправляет на экспедицию, после чего хлеб попадает в магазины.

Установка линии № 3 марки Gostol – первый крупный шаг по модернизации оборудования ОАО «Гольяттихлеб».

Линия № 3 состоит из:

- Спиральные тестомесильные машины VMI (Франция);
- Автоматизированная линия «Гостол» с производительностью до 6400 шт./ч.: оборудование по раскатке и формовке теста, камеры окончательной расстойки, циклотермическая туннельная печь;
- Кулер Technopol (Италия);
- Оборудование по автоматизированной нарезке и упаковке продукции GBK 205 Hartmann (Германия).

Установка линии №5 позволила оптимизировать производство подовых сортов хлеба.

Линия №5 состоит из:

- Тестомесильные машины VMI Aquamix (Франция);
- Автоматизированной линии «Гостол» с производительностью до 5000 шт./ч.: оборудование по раскатке и формовке теста, камера расстойки, туннельная термомасляная печь, кулер;
- Оборудование по автоматизированной нарезке и упаковке продукции GBK 210 Hartmann (Германия).

Для производства мелкоштучной продукции используются автоматические машины Rondo для особого режима изготовления тестовой ленты. После введения в эксплуатацию данного оборудования по изготовлению мелкоштучных булочных изделий, были также установлены ротационные печи и тестомесильные машины Koenig, новые расстоечные шкафы с автоматической регулировкой температуры и влажности. Введение в эксплуатацию итальянских горизонтальных упаковочных машин «Carrera-500», автоматических вертикально-упаковочных машин компании «Сигнал-

Пак» позволило обеспечить 100 % упаковку булочных и бараночных изделий. Также были модернизированы столы для укладки и нарезки.

Среднемесячный объем производства составляет в 2 616,3 тонн продукции, из них кондитерских изделий 56 тонн.

Анализ финансового состояния предприятия ОАО «Тольяттихлеб» проводится по результатам за 2012-2014 гг., представленным в годовых отчетах о прибылях и убытках, бухгалтерском балансе за каждый отчетный период, и основан на ряде показателей, которые являются наиболее весомыми, и при помощи которых можно оценить реальное состояние организации на тот или иной отрезок времени.

Основные экономические показатели ОАО «Тольяттихлеб» приведены в 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ технико-экономических показателей деятельности ОАО «Тольяттихлеб»

Показатели \ Год	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2013/ 2012	2014/ 2013	2013/ 2012	2014/ 2013
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	1138991	1438589	1642078	299598	203489	126,3	114,15
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	647267	750086	802002	102819	51916	115,89	106,92
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	491724	688503	840076	196779	151573	140,02	122,01
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	115330	103553	111924	-11777	8371	89,79	108,08
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	253235	322398	368229	69163	45831	127,31	114,22
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс.руб.	123159	262552	359923	139393	97371	213,18	137,09
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	20151	117424	180699	97273	63275	582,72	153,89
8. Стоимость основных средств, тыс.руб.	445750	391683	353432	-54067	-38251	87,87	90,23
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс.руб.	188286	202430	200635	14144	-1795	107,51	99,11
10. Численность работающих, чел.	1164	1089	1052	-75	-37	93,36	96,6

11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	98670	107736	131739	9066	24003	109,19	122,28
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	978,51	1321,02	1560,91	342,51	239,89	135,0	118,16
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	84,77	98,93	125,23	14,16	26,3	116,7	126,58
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,56	3,67	4,65	1,11	0,98	143,36	126,7
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	6,05	7,11	8,18	1,06	1,07	117,52	115,05
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	1,77	8,16	11,0	6,39	2,84	461,02	134,8
17. Рентабельность производства, %	0,03	0,16	0,23	0,13	0,07	533,33	143,75
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	89,19	81,75	78,08	-7,44	3,67	91,66	95,51

Анализ данных таблицы 2.1 показал, что выручка от продажи продукции в 2013 г. возросла по сравнению с 2012 г. на 299598 тыс. руб. или на 26,3 %, что вызвано существенным расширением ассортимента и ростом объема выпуска товарной продукции в период 2012-2013 гг. В 2013 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась выручка на 203489 тыс. руб. или на 14,15 %. Выручка от продаж в 2014г. растет за счет увеличения объема выпускаемой продукции, а также и её реализации (см. рис. 2.1).

В последние годы ОАО «Тольяттихлеб» начал активно использовать маркетинговые стратегии в процессе деятельности, что также способствовало интенсивному спросу на продукцию и, соответственно, росту показателей выручки, объема реализации и прибыли.

Обратим внимание на прибыль от продаж. В 2014г. на предприятии ОАО «Тольяттихлеб» сложился наилучший результат по финансам, когда прибыль составила 359923 тыс. руб., в 2012г. по отношению к 2013г. прибыль повысилась на 139393 тыс. руб. или 13,18%; повышение прибыли в 2013г. по сравнению с 2014 составило 97371 тыс. руб.

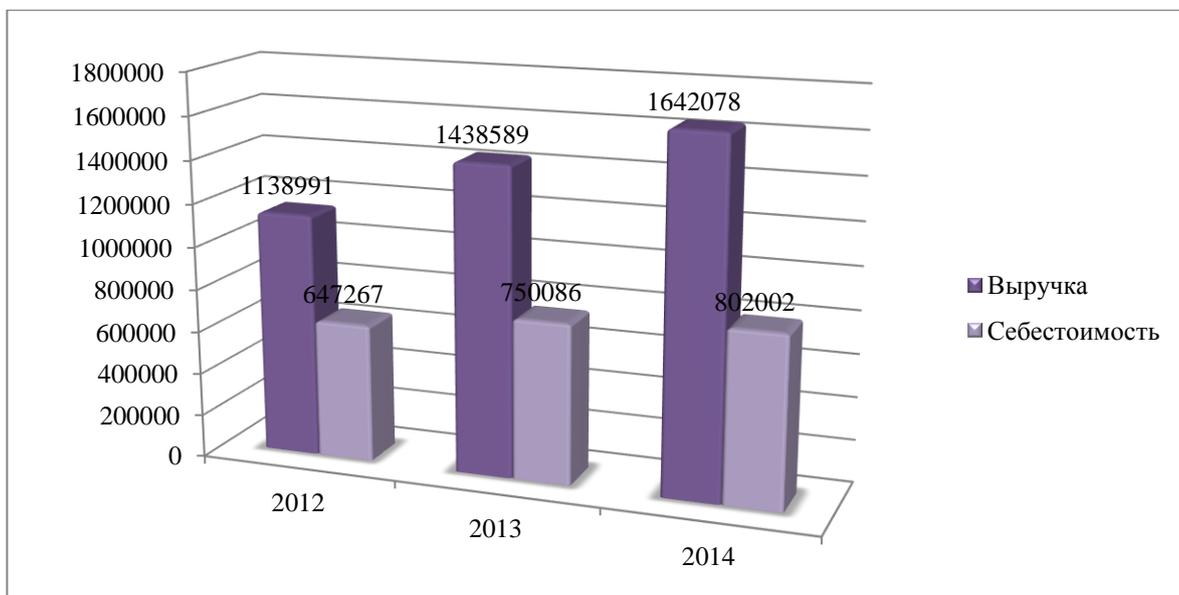


Рисунок 2.1 – Изменение выручки и себестоимости за 2012-2014 гг., тыс. руб.

Данная прибыль является отличным показателем положительной деятельности ОАО «Тольяттихлеб» (см. рис. 2.2).

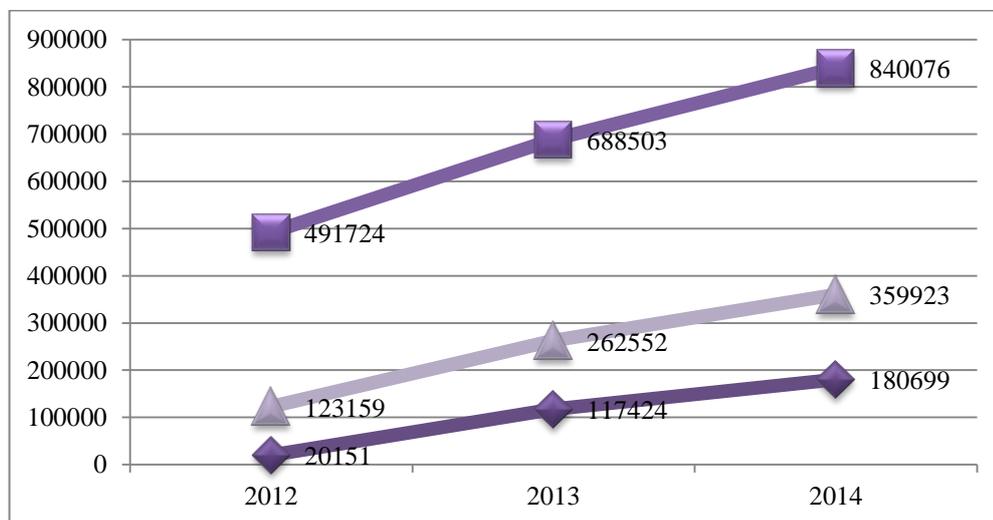


Рисунок 2.2 – Динамика изменения чистой, валовой прибыли и прибыли от продаж ОАО «Тольяттихлеб» за 2012-2014 гг.

Рассмотрим изменения рентабельности продаж (см. рис. 13).

$$R_0 = \frac{P_0}{B_0} * 100\% \quad (2.1)$$

где  $P_0$  – чистая прибыль;

$B_0$  – выручка от продажи

$$R(2012) = \frac{20151}{1138991} * 100\% = 1,77\%$$

$$R(2013) = \frac{117424}{1438589} * 100\% = 8,16\%$$

$$R(2014) = \frac{180699}{1642078} * 100\% = 11,0\%$$

Из данных расчетов видим, что происходит увеличение рентабельности продаж. Рентабельность 2012г. по отношению к 2013г. увеличилась на 4,61%, в 2013г. по отношению к 2014г. в общем увеличилась на 1,35%.

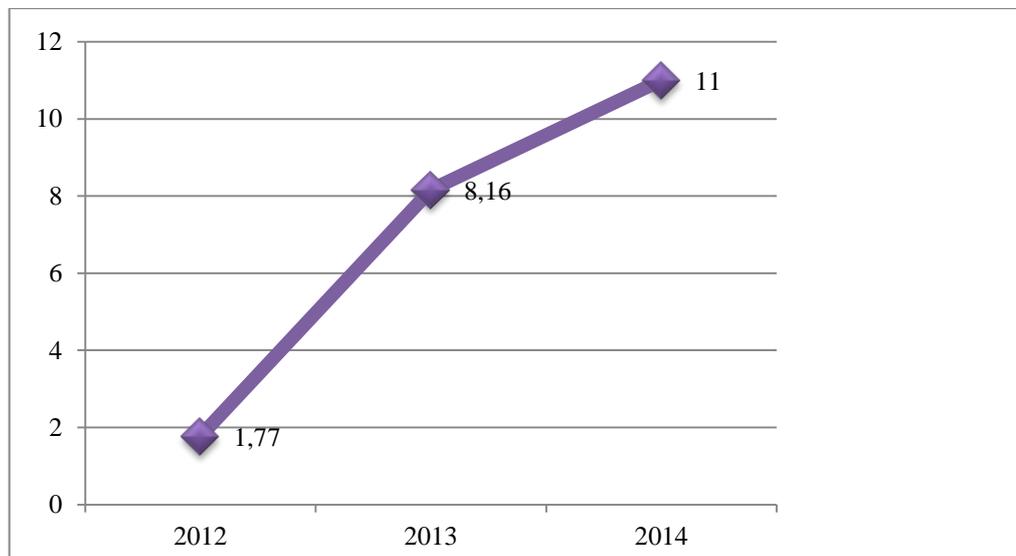


Рисунок 2.3 – Динамика изменения рентабельности продаж ОАО «Тольяттихлеб» за 2012-2014 гг.

Увеличение рентабельности продаж на ОАО «Тольяттихлеб» напрямую зависит от продажи более рентабельной продукции, которая пользуется спросом на рынке.

Показатель оборачиваемости оборотных активов в 2012 году составил 6,05, в 2013 году 7,11, в 2014 году 8,18 (см. рис. 2.4).

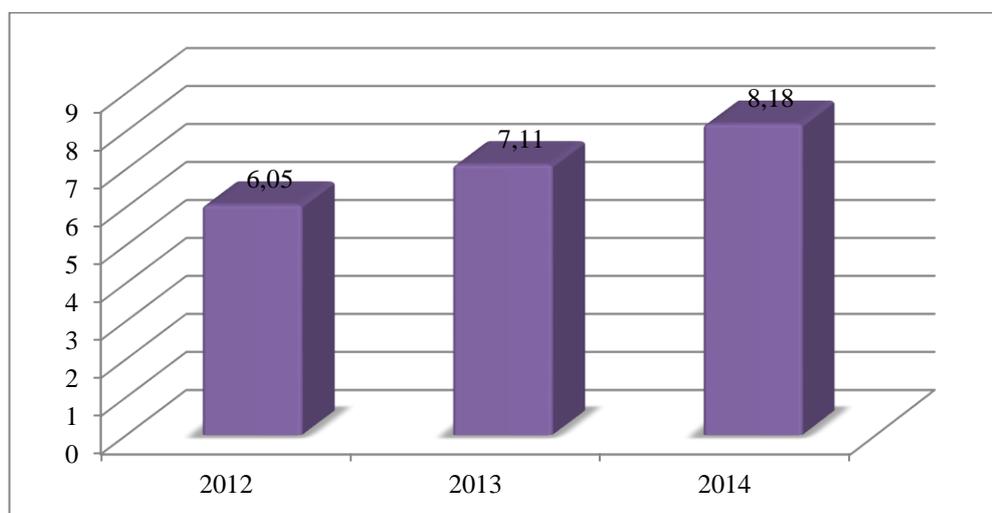


Рисунок 2.4 – Динамика изменения показателя оборачиваемости активов

Наблюдается рост показателя производительности труда в 2013 г. на 35%., в 2014 г. – на 18.16%. Также увеличивается среднегодовая заработная плата в 2013г. на 16,7%, в 2014г. – на 26,58% (см. рис. 2.5). По численности работников предприятия в последние года отмечается снижение от 1164 чел. до количества 1052 чел.

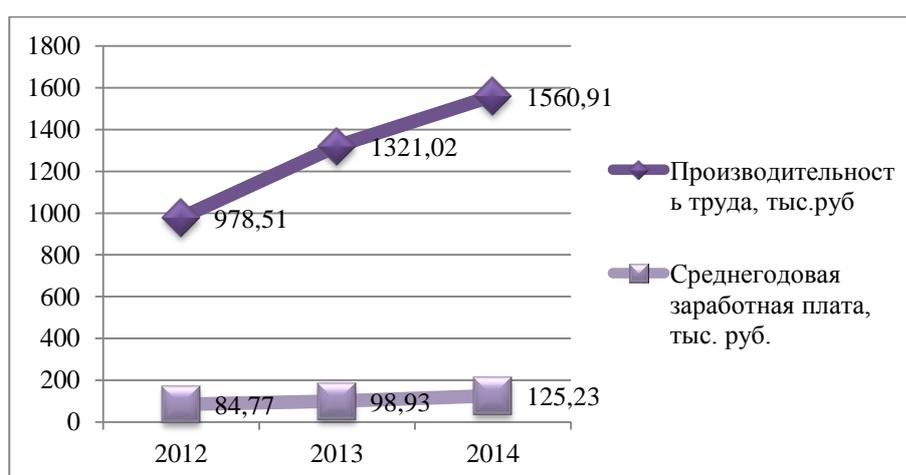


Рисунок 2.5 – Изменения показателя производительности труда и среднегодовой заработной платы.

Показатель фондоотдачи увеличился на 43,36% в 2013 году, в 2014 году – на 26,7% что свидетельствует об увеличении роста производства (см. рис. 2.6).

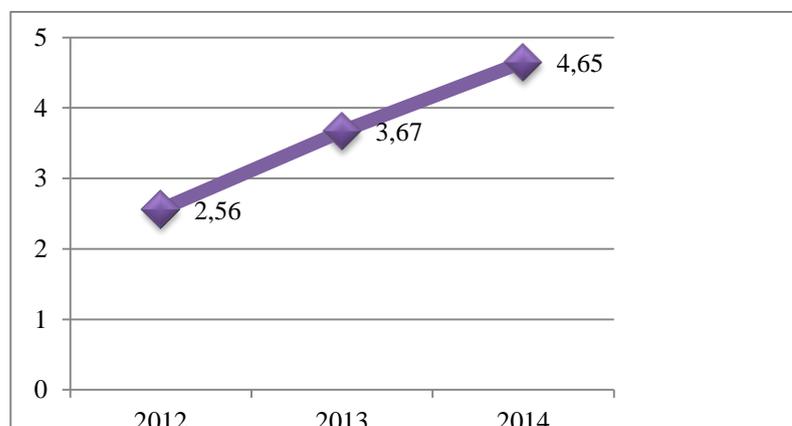


Рисунок 2.6 – Динамика изменения фондоотдачи ОАО «Тольяттихлеб» за 2012-2014 гг.

В целом ОАО «Тольяттихлеб» стабильно работает на рынке и стремится к росту основных экономических показателей производства.

Основные экономические показатели ОАО «Тольяттихлеб» демонстрируют положительные тенденции в развитии предприятия, что позволяет сделать вывод – продукция является востребованной, то есть удовлетворяет требованиям потребителей по основным параметрам, одним из которых является качество, напрямую зависящее от поставляемого сырья. Сырье для производства хлебобулочной и кондитерской продукции поступает от многочисленных поставщиков, связь с которыми основывается на заключении долгосрочных договоров поставок. В частности, на производство кондитерских изделий ОАО «Тольяттихлеб» располагает около 200 наименованиями сырья, включая маргарин, сахар, растительное масло, молоко, сливки и многое. Масштабы производства обуславливают необходимость поставки крупных объемов сырья, в связи с чем возникают трудности в поиске добросовестного, ответственного и надежного поставщика. Поэтому для упрощения процедуры работы с поставщиками

предприятие ориентируется на взаимоотношения с несколькими крупными из них (см. рис. 2.7).. Так, на данный момент, договоры на поставку сырья с 19 предприятиями, 15 из которых располагаются на территории Самарской области (г. Самары, г. Тольятти, г. Сызрань).



Рисунок 2.7 – Поставщики ОАО «Тольяттихлеб»

Таким образом, ОАО «Тольяттихлеб» для того, чтобы улучшить свое финансовое состояние, проводит гибкую ценовую политику, ищет новые пути расширения ассортимента продукции, расширяет рынки сбыта, повышает эффективность управленческой деятельности на предприятии, в целом предприятие занимает стабильное положение на рынке хлебобулочных изделий Самарской области.

## 2.2 Анализ ассортимента и сбытовой политики

Анализ основных экономических показателей, проведенный в главе 2 данной работы, показал, что в целом отмечается тенденция к их росту,

однако, следует отметить, что в рассматриваемом периоде происходит увеличение неравными темпами таких важных категорий, как выручка, чистая прибыль, рентабельность производства и продаж, что обуславливает целесообразность проведения исследования сбытовой политики предприятия и его ассортимента.

Ассортимент выпускаемой продукции ОАО «Тольяттихлеб» представлен следующими позициями:

1. Ржаной хлеб:

- Хлеб «Тольяттинский»
- Хлеб «Полесский» на живой закваске
- Хлеб «Усинский» с тмином
- Хлеб «Старосельский»
- Хлеб «Финский» с добавлением финского сиропа
- Хлеб «Дарницкий»
- Хлеб «Украинский»
- Хлеб «Столичный»

2. Пшеничный хлеб:

- Хлеб «Городской» с добавлением отвара из хмеля
- Хлеб «Русский» 0,35 кг
- Хлеб «Русский» 0,50 кг
- Хлеб «Приволжский»
- Хлеб «Горчичный особый» с добавлением горчичного зерна
- Лаваш тонкий
- Хлеб «Чабатта»
- Хлеб «Колосок»
- Хлеб «Пшеничный»

3. Диетический хлеб:

- Хлеб «Ржаное чудо»
- Хлеб бородинский

- Хлеб «Хуторок»
- Хлеб «Гурман»
- Хлеб «Полесский»
- Хлеб «Летний»
- Булочки «Стройная талия»
- 4. Тостовый хлеб:
  - Хлеб тостовый
  - Хлеб «На здоровье» с отрубями
  - Хлеб «На здоровье» молочный
- 5. Батоны:
  - Батон с молоком
  - Батон «Весенний»
  - Батон «Горчичный»
  - Батон «Солнечный»
  - Батоны нарезные
  - Батон к обеду
  - Батон «Умница»
- 6. Булочки:
  - «Ватрушка» с творогом и курагой
  - Булочки «Улитки»
  - Булочка «Крошка»
  - «Ватрушка»
  - Булочка «Дружная семейка» с вишней
  - Булочка «Дружная семейка» с лимоном, апельсином
  - Булочка «Дружная семейка» с апельсином, инжиром, курагой
  - Булочка «Сдобушка»
  - Сочень
  - Булочка «Забава»

- Булочки сдобные
- Слоеная мелочь с начинкой
- Баба ромовая
- Круассаны нежные (со сгущенным молоком)
- Круассаны нежные (с шоколадной начинкой)
- «Штрудель» (с вишневой начинкой)

7. Сушки и пряники:

- Баранки сдобные
- Сушки тольяттинские
- Пряник «Сувенир»
- Печенье «Овсяное»
- Сушки «Горчичные» особые
- Пряник «Фестивальный»

8. Прочая продукция

Выручка изменилась под действием следующих факторов: объема реализации, влияние цен на сырье, обеспеченность трудовыми ресурсами и эффективность труда производственных работников; состояние и эффективность использования материально - технической базы предприятия (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Динамика выручки ОАО «Тольяттихлеб» за период 2012-2014 годы, тыс. руб.

№ п/п	Периоды	2012	2013	2014	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
					2013/2012	2014/2013	2013/2012	2014/2013
1	Выручка	113899 1	1438589	164207 8	+299598	+203489	+26	+14
2	в том числе							
3	хлебобулочные изделия	101370 2	1222801	147787 0	+209099	255069	+21	+21
4	кондитерские изделия	125289	215788	164208	+90499	-51580	+72	-24

Таким образом, на основании таблицы 2.3 можно отметить, что основу выручки ОАО «Тольяттихлеб» составляет хлебобулочные изделия. Реализация хлебных изделий увеличивается в 2013 году на 21%, также как и в 2014 году по отношению к уровню 2013 года на 21%.

По кондитерским изделиям в 2014 г. происходит сокращение ее реализации на 51580 тыс. руб., а в 2013 году наблюдается увеличение реализации данной категории товаров на 72%.

Ассортимент предприятия определяет его тип. На производственных предприятиях одного типа, но разного ассортимента отличается по количеству групп и видов продукции. В этом случае производственные предприятия подразделяются на универсальные и специализированные, предприятия с комбинированным и смешанным ассортиментом [13; 323].

С целью сокращения негативного влияния некоторых факторов на структуру выручки необходимо проведения анализа с целью их обнаружения

Проведем анализ основных показателей ассортимента анализируемого предприятия (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Анализ основных составляющих ассортимента и ассортиментной политики

Показатели	формула для расчета	2012	2013	2014
Структура ассортимента		0,4	0,5	0,6
Широта ассортимента	$K_{ш} = \Gamma_{\phi} / \Gamma_{н}$	0,4	0,6	0,8
Полнота ассортимента	$K_{п} = B_{\phi} / B_{н}$	0,3	0,4	0,6
Глубина ассортимента	$K_{г} = P_{\phi} / P_{н}$	0,4	0,5	0,6
Устойчивость ассортимента	$K_{у} = 1 - (P'_{\phi 1} + P'_{\phi 2} + \dots + P'_{\phi n} / P_{н} \times n)$	0,4	0,6	0,7
Новизна ассортимента	$K_{о} = P_{о} / P_{\phi}$	2	6	4

На основании таблицы 2.3 можно отметить, что структура ассортимента увеличивается. Коэффициент устойчивости ассортимента соответствует нормам, что говорит об эффективности работы предприятия. Однако, необходимо постоянно исследовать и разбирать спрос населения, отслеживать сроки реализации каждой поставки. По коэффициенту новизны ассортимента хлебобулочных товаров нужно с осторожностью предлагать новые изделия покупателю.

Для оценки динамики ассортимента ОАО «Тольяттихлеб» используем таблицу 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ структуры ассортимента ОАО «Тольяттихлеб» за 2012 – 2014 гг. тыс. руб.

Направления \ Год	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2013/2012	2014/2013	2013/2012	2014/2013
1. Ржаной хлеб	202742	244561	310353	41819	65792	121	127
2. Пшеничный хлеб	192603	256788	295574	64185	38786	133	115
3. Диетический хлеб	101370	134508	133008	33138	-1500	133	99
4. Тостовый хлеб	91233	110052	118230	18819	8178	121	107
5. Батоны	233151	305700	384246	72548	78546	131	126
6. Булочки	111507	97824	147787	-13683	49963	88	151
7. Сушки и пряники	81096	73368	88672	-7728	15304	91	121
8. Кондитерские изделия	125289	215788	164208	90499	-51580	172	76
Итого:	1138991	1438589	1642078	299598	203489	126	114

Анализ таблицы 2.4 показал, что наибольший прирост наблюдается в 2013 году по направлениям: Кондитерские изделия – 72%, Диетический хлеб – 33%, Пшеничный хлеб – 33%, а также Батоны – 31%. В 2014 году наибольший прирост по направлениям: Булочки – 51%, Батоны – 26, Ржаной

хлеб – 27%, а также Сушки и пряники – 21%. Итого по предприятию за год выручка по основным направлениям составили 1642078 тыс.руб., что на 203489 тыс.руб. больше уровня прошлого года.

Факторный анализ выручки и влияния на нее ассортимента ОАО «Тольяттихлеб» проведем по следующим направлениям:

1) рассчитаем изменение объема продаж за счет изменения цен реализации:

$$KQ(\text{цены}) = \frac{Q_1 - S_0}{Q_1} - \frac{P_0}{Q_0} \quad (2.2)$$

где,  $Q_1$  – выручка от реализации товарной продукции отчетного периода;

$Q_0$  – выручка от реализации товарной продукции базисного периода;

$S_0$  – себестоимость базисного периода;

$P_0$  – прибыль от продажи продукции базисного периода

2012 год

$$Kq(\text{цены}) = \frac{1438589 - 647267}{1438589} - \frac{123159}{1138991} = 0,55 - 0,11 = 0,44 \text{ или } + 44\%$$

2013 год

$$Kq(\text{цены}) = \frac{1642078 - 750086}{1642078} - \frac{262552}{1438589} = 0,54 - 0,18 = 0,36 \text{ или } + 36\%$$

Рост рентабельности продаж за исследуемый период свидетельствует об эффективном сбыте. Однако следует отметить, что в 2014 году темпы роста прибыли от продаж ниже темпов роста данного показателя в 2013 году.

2) рассчитаем изменение объема продаж за счет увеличения себестоимости реализации (S):

$$KQ(S) = \frac{P_1 - P_0}{P_1} - \frac{Q_1 - S_0}{Q_1} \quad (2.3)$$

где,  $P_1$  – валовая прибыль отчетного периода.

2012 год

$$Kq(s) = \frac{262552}{1438589} - \frac{1438589 - 647267}{1438589} = 0,18 - 0,55 = -0,37 \text{ или } - 37\%$$

2013 год

$$Kq(s) = \frac{359923}{1642078} - \frac{1642078 - 750086}{1642078} = 0,22 - 0,54 = -0,32 \text{ или } -32\%$$

В результате изменения объемов реализации продукции в 2013 году происходит снижение показателя рентабельности на 37%, а в 2014 году – на 32%. Это говорит о том, что ОАО «Тольяттихлеб» находится на экстенсивном пути развития, а вся полученная дополнительная прибыль формируется только за счет повышения уровня цен при неизменном сокращении объемов реализованной продукции. Предприятию необходимо увеличивать объемы производства и реализации, чтобы не терять собственные конкурентные преимущества на рынке.

Проверим соответствие общего уровня изменения продаж и совокупность влияния факторов:

$$KQ = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \quad (2.4)$$

2012 год

$$KQ = +44 - 37 = +7\%$$

2013 год

$$KQ = +36 - 32 = +4\%$$

Для сравнения коэффициента объема реализации товара в ценах на ОАО «Тольяттихлеб» с прошлым годом нужно:

За 2012 год

$$K_1 = \frac{1438589}{1138991} = 1,26$$

За 2013 год

$$K_1 = \frac{1642078}{1438589} = 1,14$$

По оценке себестоимости:

За 2012 год

$$K_2 = \frac{750089}{647267} = 1,16$$

За 2013 год

$$K_2 = \frac{802002}{750089} = 1,07$$

Для определения влияния изменения объема реализации на сумму прибыли при оценке реализации товаров в розничных ценах необходимо:

$$P_1 = P_0 K_1 - P_0 \quad (2.5)$$

$P_0$  – валовая прибыль базисного периода

За 2012 год:

$$P_1 = 491724 * 1,26 - 491724 = 127848,24$$

За 2013 год:

$$P_1 = 688503 * 1,14 - 688503 = 96390,42$$

При оценке реализации по себестоимости:

$$P_2 = P_0 K_2 - P_0 \quad (2.6)$$

За 2012 год:

$$P_2 = 491724 * 1,16 - 491724 = 78675,84$$

За 2013 год:

$$P_2 = 688503 * 1,07 - 688503 = 48195,21$$

В сравнении с 2012 годом прибыль от реализации выросла в оценке себестоимости на 0,16 пункта и в розничных ценах – на 0,26, вследствие увеличения объема реализации в 2013 году. По соотношению 2014 года к 2013 году составили соответственно 48195,21 и 96390,42 тыс. руб.

Основными задачами анализа себестоимости товарной продукции являются:

- мониторинг динамики основных показателей себестоимости и реализации плана по ним;
- расценивание оправданности и интенсивности плана по себестоимости продукции;
- установление факторов, повлиявших на изменение показателей себестоимости и исполнение плана по ним, величины и причин отклонений фактических затрат от плановых;
- мониторинг динамики и реализация плана по себестоимости в срезе элементов и по статьям затрат конкретных видов изделий;

– раскрытие потерянных возможностей за счет понижения себестоимости продукции.

За 2012 год:

$$688503 - 491724 * 1,26 = 68930,76$$

За 2013 год:

$$840076 - 688503 * 1,14 = 55182,58$$

При оценке реализации по себестоимости:

$$P_2 = P_1 - P_0 K_2 \quad (2.7)$$

За 2012 год:

$$688503 - 491724 * 1,16 = 118103,16$$

За 2013 год:

$$840076 - 688503 * 1,07 = 103377,79$$

Рассчитываем по формуле влияние изменения объема реализованной продукции:

$$P_1 = P_0 * (K_2 - 1) \quad (2.8)$$

$$\text{За 2012 год: } P_1 = 491724 * (1,16 - 1) = 78675,84$$

$$\text{За 2013 год: } P_1 = 688503 * (1,07 - 1) = 481952,1$$

По причине роста выручки на 0,16 пункта в сравнении с 2013 годом было выявлено рост прибыли на 78675,84 тыс. руб. В 2014 году данный индекс вырос еще на 481952,1 тыс. руб.

Влияние изменения структуры и ассортимента реализованной продукции определяется по формуле:

$$P_2 = P_0 * (K_1 - K_2) \quad (2.9)$$

$$\text{За 2012 год: } P_2 = 491724 * (1,26 - 1,16) = 49172,4$$

$$\text{За 2013 год: } P_2 = 688503 * (1,14 - 1,07) = 48195,21$$

Из-за изменений в структуре выручки рост прибыли в 2014 году составил 48195,21 тыс. руб., в 2013 году – на 49172,4 тыс. руб.

На рисунке 2.8 представлен уровень удовлетворенности ассортиментом потребителей ОАО «Тольяттихлеб» в IV квартале 2014 г.

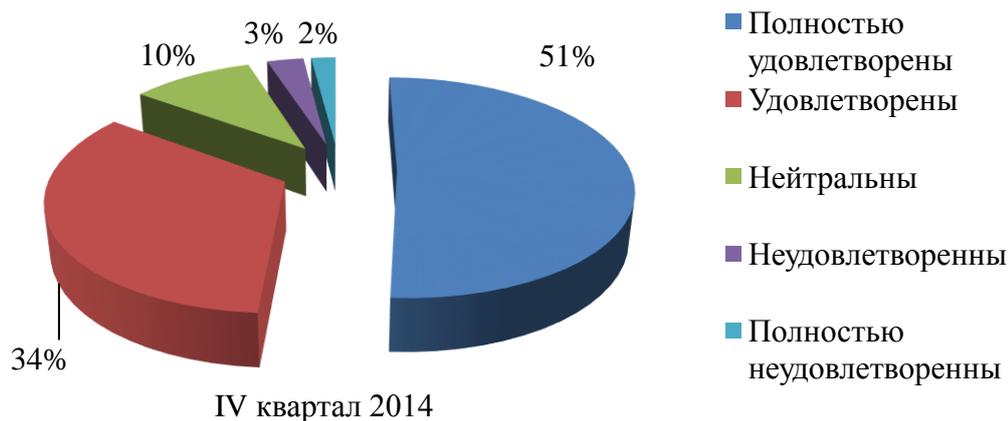


Рисунок 2.8 – Уровень удовлетворенности потребителей ассортиментом ОАО «Тольяттихлеб» в IV квартале 2014 г.

По данным рисунка 2.8 следует, что 85% покупателей продукции ОАО «Тольяттихлеб» удовлетворены ассортиментом в районе 4 (удовлетворены) или 5 (полностью удовлетворены). Данные показатели говорят о достаточно хорошем положении ОАО «Тольяттихлеб».

Маркетинговый отдел на предприятии ОАО «Тольяттихлеб» занимается тщательным изучением рынка спросов, потребностей и ориентацией производства на этот рынок.

Цели службы маркетинга на предприятии ОАО «Тольяттихлеб»:

1. Создание высококачественного продукта
2. Достижение требуемого объема производства
3. Достижение определенного уровня прибыли
4. Завоевание определенной доли рынка

Задачи службы маркетинга:

1. Анализ ценовой, сбытовой, рекламной стратегий и методов стимулирования сбыта

2. Анализ соответствия выпускаемой продукции потребностям покупателей

3. Анализ конкурентоспособности продукции предприятия
4. Анализ уровня и тенденций спроса. Процент обеспеченности потребителей в разных отраслях нашей продукцией
5. Определение сегментов рынка для основных для основных групп продукции
6. Анализ рынка основных видов сырья и прогноз возможных тенденций
7. Разработка предложений по освоению новых видов продукции
8. Выбор наиболее перспективных регионов с целью создания в них дилерских центров
9. Разработка плана мероприятий по рекламе и стимулированию сбыта продукции
10. Разработка предложений по формированию плана маркетинга на текущий год

Основным назначением маркетингового отдела является оптимизация существующих программ производства и реализации продукции, и в связи, с чем данному подразделению отводится особое значение в процессе ускорения экономического развития предприятия и тд....

Служба маркетинга в организации играет огромную роль в увеличении экономического развития, поскольку обеспечивает экономические субъекты инструментами изучения окружающей среды и методами адаптации к ней. Главные задачи должны заключаться во внимательном изучении динамики рынка, фирм-конкурентов, а также на потребительскую ориентацию. Применяя полученные данные, организация будет успешно и активно адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка.

Предприятие ОАО «Тольяттихлеб» имеет собственную сырьевую базу, которая находится в экологически чистом районе. Это позволяет производить продукцию наивысшего качества и превосходного вкуса. Кратчайший путь от сырья до потребителя гарантирует отличное качество производимой нами продукции. За последние годы продукция удостаивалась

множества наград на всероссийских выставках и конкурсах. Продукция предприятия ОАО «Тольяттихлеб» проходит добровольную сертификацию ХАССП. Главная идея сертификата ХАССП заключается в том, чтобы сконцентрировать внимание на продукции на всех этапах процессов ее производства и условиях ее хранения, которые являются критическими для безопасности пищевых продуктов

За всем производственным процессом, от приемки свежего молока до отгрузки готовой продукции, на предприятии следят три подразделения лаборатории:

1. Приемная лаборатория

Приемная лаборатория, оснащенная компьютеризированной системой распределения молока по сортам, анализирует качество поступающих сырьевых ресурсов.

2. Микробиологическое отделение

Микробиологическое отделение, имеющее лицензию, осуществляет контроль соответствия выпускаемой продукции нормативной документации по санитарнобиологическим показателям.

3. Химическая лаборатория

Химическая лаборатория предприятия проверяет продукцию на все физикохимические показатели в соответствии с существующей нормативной документацией.

Высокая квалификация сотрудников и современное оборудование позволяют эффективно осуществлять контроль качества выпускаемой продукции. Московский Всероссийский научно-исследовательский институт молочной промышленности является независимым экспертом товарной продукции.

Определим сильные и слабые стороны производственной деятельности предприятия ОАО «Тольяттихлеб», используя SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического менеджмента, используемый для проведения оперативного диагностического анализа

внутренней и внешней среды организации. Проводится данное исследование с целью выявления в потенциале организации сильных и слабых сторон, угроз со стороны внешней среды, а также определения возможностей, предоставляемых фирме её внешней средой и имеющимися ресурсами.

На основе анализа динамики основных экономических показателей и изучения внешней деловой среды ОАО «Тольяттихлеб», были проанализированы сильные и слабые стороны предприятия, анализ внешней среды позволил выявить возможности и угрозы для его развития.

Таким образом, основные результаты анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для деятельности ОАО «Тольяттихлеб» можно представить в виде матрицы базового SWOT-анализа (см. табл. 2.5).

Таблица 2.5 – SWOT-анализ деятельности ОАО «Тольяттихлеб»

Внутренние сильные стороны:	Внутренние слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хороший имидж, сложившийся об исследуемом предприятии у покупателей</li> <li>2. Авторская технология</li> <li>3. Опыт в разработке новых товаров</li> <li>4. Низкие цены</li> <li>5. Импортное оборудование</li> <li>6. Высокое качество производимой продукции</li> <li>7. Квалифицированные кадры</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренние производственные проблемы</li> <li>2. Недостаток денежных средств на финансирование необходимых изменений</li> <li>3. Нет подходящего сырья для расширения ассортимента производимого творога</li> <li>4. Не используются производственные мощности исследуемого предприятия на 100%</li> </ol>
Возможности предприятия:	Внешние угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение рынков сбыта, за счет организации специализированных поставок</li> <li>2. Пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворить больше потребностей потребителя</li> <li>3. Способность обслужить дополнительные группы потребителей или выйти на новые сегменты рынка</li> <li>4. Применение новых технологий</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перенасыщенные рынков сбыта</li> <li>2. Выход на рынок конкурентов с более низкими ценами, в связи с вступлением в ВТО Российской Федерации</li> <li>3. Система налогообложения</li> <li>3. Растущие требования покупателей</li> <li>4. Неблагоприятное изменение торговой политики.</li> </ol>

Для того, чтобы успешно применить методологию SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только спрогнозировать угрозы и возможности, но и попытаться оценить их степень важности для

организации, возможность учета в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

После компоновки определенного списка слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей, необходимо установить связи между ними. В целом, SWOT-анализ обеспечивает объективный контекст для определения маркетинговой стратегии предприятия.

ОАО «Тольяттихлеб» имеет конкурентов в своей деятельности, что характеризует продукцию исследуемого предприятия как конкурентоспособную. Однако, недостаточно дистрибьюторов, что позволило бы расширить объемы производства и реализации собственной товарной продукции (см. рис. 2.9).

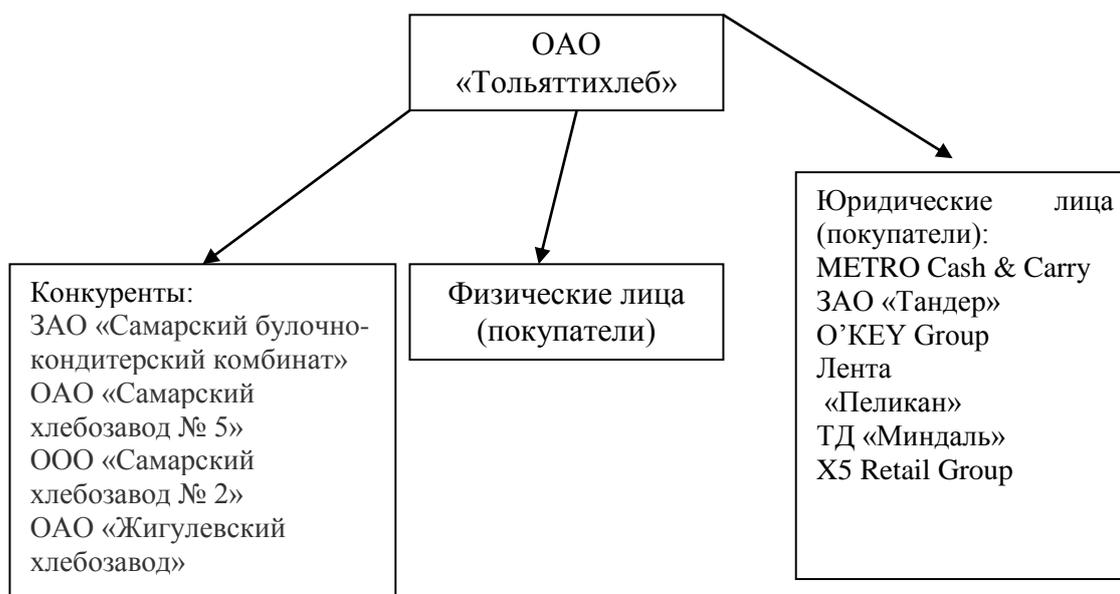


Рисунок 2.9 – Место ОАО «Тольяттихлеб» в товарораспределительной системе

В течение анализируемого периода сокращается доля оплаты за счет системы взаимозачетов. При этом растут безналичные расчеты с потребителями товарной продукции ОАО «Тольяттихлеб», что снижает уровень расходов исследуемого предприятия. Также увеличивается

реализация товарной продукции ОАО «Тольяттихлеб» за наличный расчет (см. табл. 2.6).

Эффективность системы маркетинга – характеризуют показатели организации и функционирования, а также результативные показатели. Первая и вторая группы показателей отражают организованность, сглаженность системы, третья группа - результаты функционирования всей системы маркетинга (эффективность принимаемых решений).

Таблица 2.6 - Анализ структуры проведения расчетов за продукцию ОАО «Тольяттихлеб» за 2012-2014 г.

Показатели расчетов	2012		2013		2014	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Безналичный расчет	5375	60	8425	70	11835	72
Наличный расчет	1792	20	2167	18	3616	22
Взаимозачеты	1792	20	1444	12	987	6
Итого	8959	100	12036	100	16438	100

Позиционирование продукции на рынке означает предложение самой товарной продукции и ее репутации, которое обеспечит целевому сегменту рынка: четко понять содержание предложения и имидж компании и понять его отличие (преимущество) от конкурентов.

Прежде чем приступить к позиционированию производимой продукции, продавцу необходимо проанализировать категории товарной продукции конкурентов и стоящих за ними производителей. Это позволяет выбрать возможные направления позиционирования.

ОАО «Тольяттихлеб» использует позиционирование, основанное на отличительном качестве товарной продукции, обоснование этого типа позиционирования представлено на рисунке 2.10.

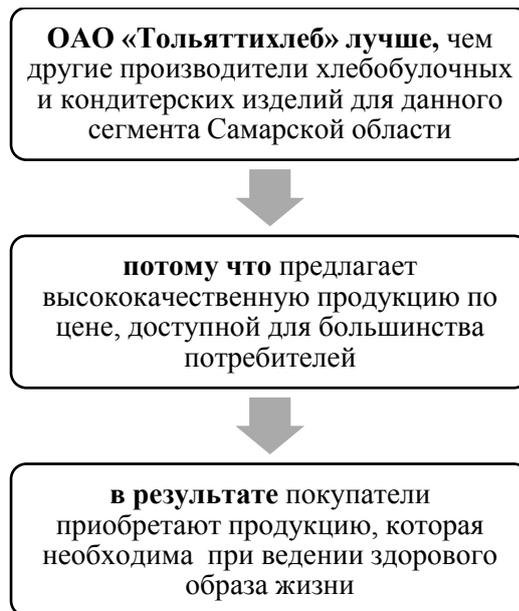


Рисунок 2.10 – Обоснование позиционирования ОАО «Тольяттихлеб»

ОАО «Тольяттихлеб» осуществляет маркетинговую деятельность на основе позиционирования производимой продукции на соответствующих сегментах рынка.

Карта позиционирования демонстрирует, какую товарную продукцию, по какой стоимости и какого качества предлагают фирмы-конкуренты, предоставляющие аналогичную продукцию. Эта карта представлена на рисунке 2.11.

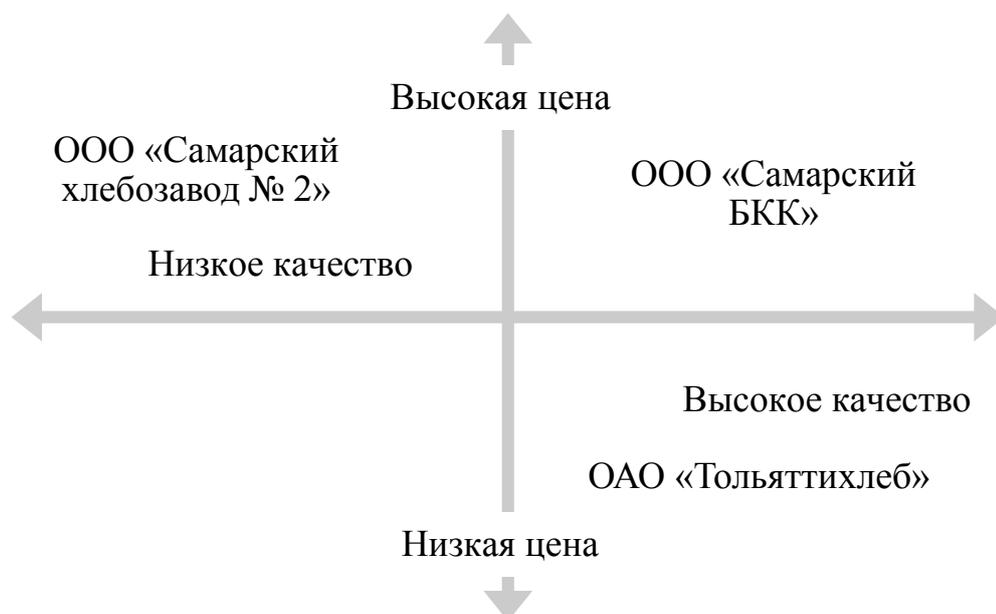


Рисунок 2.11 – Карта позиционирования

Карта позиционирования демонстрирует, что наше предприятие предлагает товары среднего и выше среднего качества, но его цена значительно ниже, чем у конкурентов.

Поэтому наше предприятие захватывает свою долю рынка. При этом мы наблюдаем, что есть свободное место на рынке с низким качеством продукции и низкой ценой, поэтому в дальнейшем наше предприятие планирует занять и эту рыночную нишу.

Матрица позиционирования, описывающая возможности обеспечения наличия производителем, представлена на рисунке 2.12.

Возможности обеспечить наличие производителем

	Высокие				Низкие
	1	2	3	4	5
1	Цена		Безопасность		
2			Соответствие стандартам		
3	Качество				
4	Полезность				
5					

Рисунок 2.12 – Матрица позиционирования

Из рисунка 2.22 видно, что данное предприятие имеет высокую возможность обеспечить доступную для производителя цену и надежность.

ОАО «Тольяттихлеб» старается улучшить качество своей маркетинговой деятельности, повышает удовлетворенность внешних и внутренних потребителей, внедряет современные технологии. Предприятие предлагает покупателям гибкую систему оплаты, производит стимулирование потенциальных клиентов с целью расширения собственной клиентской базы. Тем не менее, по результатам анализа функционирования и основных показателей деятельности можно отметить, что не все

возможности, имеющиеся у предприятия, использованы и имеет место необходимость поиска вариантов совершенствования управления сбытовой деятельностью предприятия.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ОАО «Тольяттихлеб»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия

Для повышения эффективности деятельности ОАО «Тольяттихлеб» необходимо внедрить информационную систему (ИС). Внедрение модуля информационной системы (ИС) обеспечит автоматизацию финансово-хозяйственной деятельности организации, существенное повышение эффективности на участках планирования продаж, производства и закупок, управление затратами и расчетом себестоимости, управление основными средствами и ремонтами, а также управление финансами. Данный продукт состоит из интегрированной системы, которая управляет всеми категориями деятельности организации, ведет учет, формирует отчетность, оценивает эффективность управленческих решений, базируясь на единой информационной картине. Для начальников разных уровней система включает в себе отчеты, которые применяются для оценки и анализа работы фирмы. Немаловажным преимуществом решения является открытая архитектура исходного программного продукта - это позволяет осуществлять внедрение информационной системы предприятия с максимальным участием в проекте команды заказчика уже на этапе разработки технического задания и кодирования.

Информационная система выделяет следующие преимущества (см. рис. 3.1):

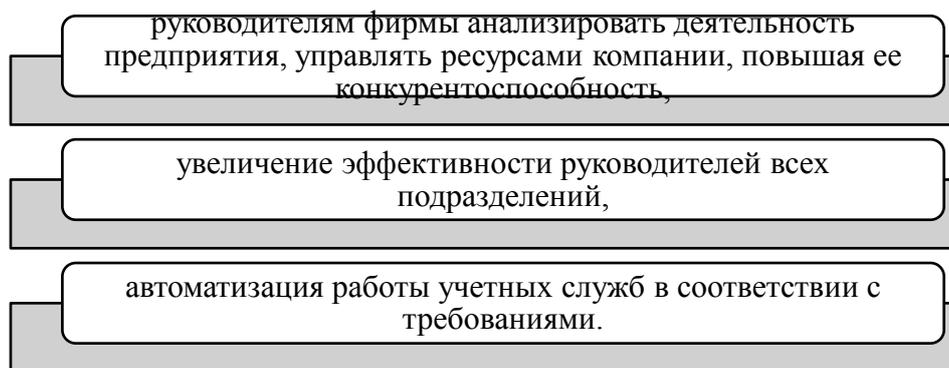


Рисунок 3.1 – Преимущества информационной системы

Информационная система предполагает несколько этапов (см. рис. 3.2):

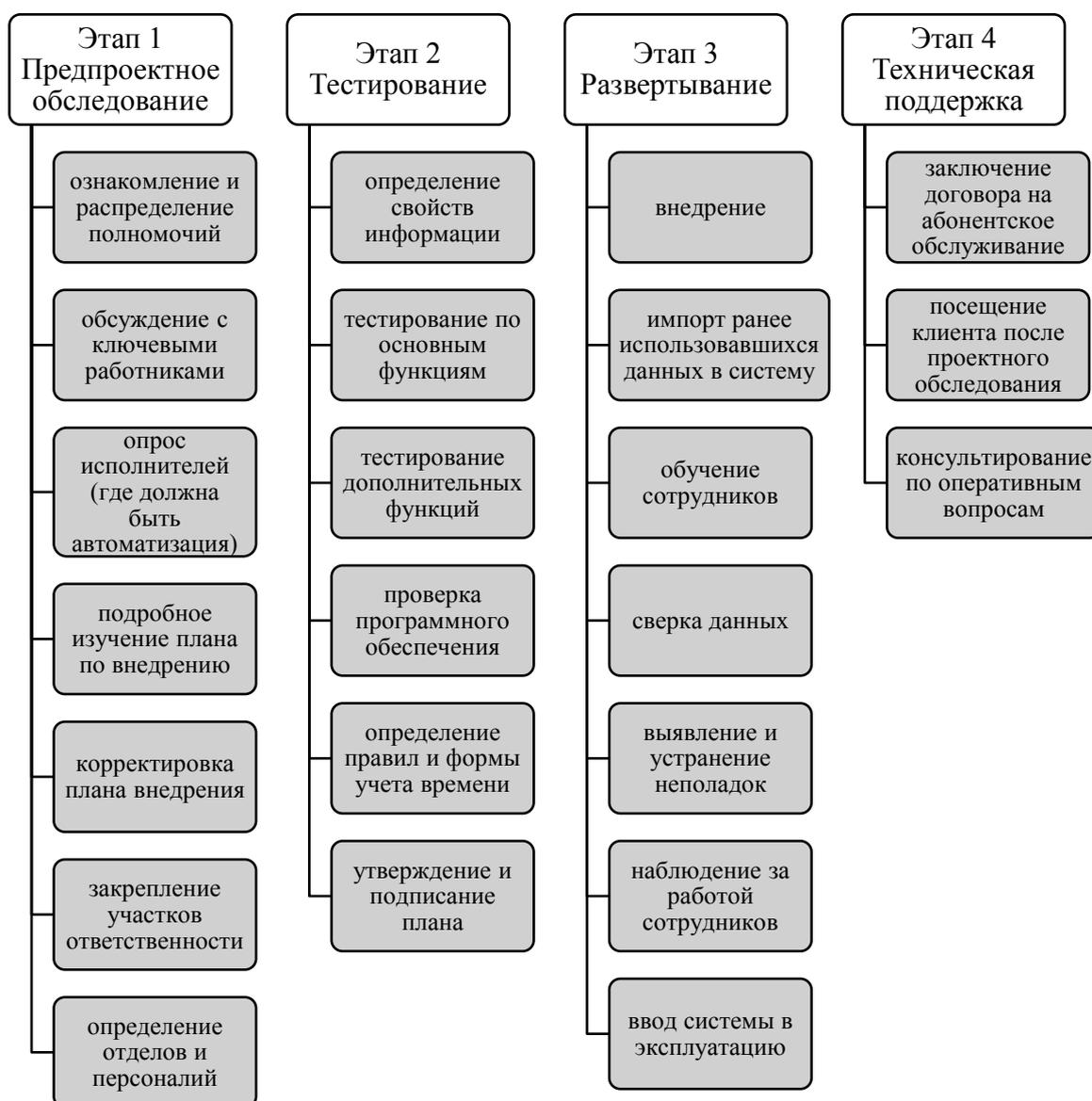


Рисунок 3.2 – Этапы и содержание информационной системы

Проект по автоматизации ОАО «Тольяттихлеб» включил в себя не только конкретное внедрение программного обеспечения, но и большой объем услуг по консалтингу. Программное обеспечение было разработано на базе «1С:Предприятие 8. Управление производственным предприятием» с применением фрагментов кодов отраслевого решения «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство».

На данный момент в ОАО «Тольяттихлеб» работает единая база данных, которая осуществляет концентрированное управление всеми бизнес-процессами в пределах корпоративной информационной системы (КИС). В результате проведенного анализа кардинально улучшилось качество финансового планирования, деловые связи с поставщиками и покупателями стандартизированы, что допускает осуществлять тотальный контроль выполнения текущих контрактов, увеличилась производительность труда по основным видам деятельности за счет организации вертикальной отчетности по сменам, руководство предприятия получает качественную управленческую отчетность и данные для принятия решений. Следующим на очереди в реализации проекта станет автоматизация процессов сбыта, контроля качества и аналитики. Для этого будут установлены следующие модули: «Управление сбыта», «Контроль качества» (см. рис. 3.3).

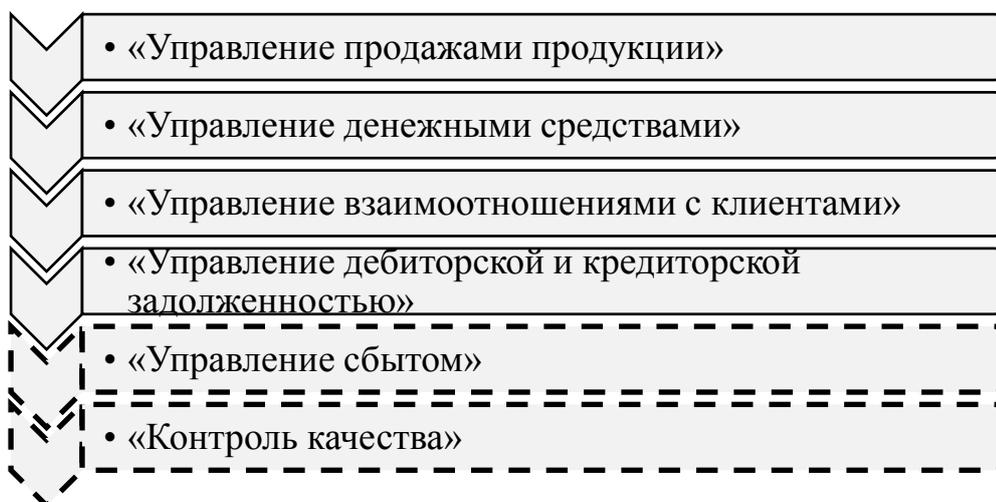


Рисунок 3.3 – Рабочие модули на ОАО «Тольяттихлеб»

Так как организация проектирует рост доли рынка с этой целью неизбежно выведение на рынок новых видов товаров. ОАО «Тольяттихлеб» на данном этапе следует мероприятие 2, а именно проведение информативной рекламы для создания первичного спроса (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Мероприятие 2 по пропаганде ОАО «Тольяттихлеб»

Мероприятия	Средства распространения информации	Цель мероприятия	Затраты
1. Рассылка печатной продукции о деятельности ОАО «Тольяттихлеб»	Почта	Осведомление потенциальных клиентов о деятельности.	5000 руб.
2. Печать статей в газетах, повествующих о сотрудничестве ОАО «Тольяттихлеб» с крупными предприятиями	Пресса	Создание положительного имиджа.	25000 руб.
3. Заключение договоров на поставку продукции	Телевидение, интернет, радио, пресса	Создание положительного имиджа.	-

Правильное сегментирование предусматривает разработку товара, которому присуще свои отличия и направлен на конкретный сегмент рынка.

Для развития продукции ОАО «Тольяттихлеб» мы рекомендуем следующую смету расходов на рекламу на 2016 год.

1. Реклама в печатных изданиях 90 000 руб.
  2. Принятие участия в выставках 60 000 руб.
  3. Приготовление рекламной продукции 53 000 руб.
  4. Выпуск печатной рекламной продукции 127 520 руб. (см. табл. 3.3).
  5. Создание или покупка оборудования для выставки 45 000 руб.
  6. Представительские расходы 43 000 руб.
  7. Администрирование и ведение группы в социальных сетях 4900 руб.
- Итого: 423 420 руб.

Таблица 3.2 - Анализ расходов на изготовление печатной рекламной продукции

	Формат	Цветность	Бумага	Кол-во	Ст-сть
Календари	A4	4+4	250 г/м2	500 экз	13500
Проспекты	A4	4+4	150 г/м2	1500 экз	37500
Буклеты	A3 сложенный до A4	4+4	150 г/м2	500 экз	24500
Флаеры	100x120мм	4+4	250 г/м2	500 экз	7500
Реклама в лифте	A7 91x63мм	4+4	150 г/м2	1933	44520
Итого:					127520

Подводя итоги, рекомендуется применять различные виды рекламы, как в средствах массовой информации, выставках, так и в сети Internet за счет части нераспределенной прибыли.

### 3.2 Экономическая оценка внедряемых мероприятий

Внедрение ИС «Управление сбыта» в процесс деловой оценки персонала позволит снизить уровень трудоемкости процедуры принятия соответствующих управленческих решений на 5,0%, что позволяет определить рост производительности труда по формуле (3.1):

$$\Delta Пт = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE}, \quad (3.1)$$

где  $\Delta Пт$  – прирост производительности труда.

Определим значение показателя прироста производительности труда:

$$\Delta Пт = \frac{5,0 \times 100}{100 - 5,0} = 5,26\%.$$

При этом необходимо рассчитать условное высвобождение численности работников ( $\mathcal{E}_ч$ ) ввиду того, что выполнение этого мероприятия не предусматривает найма на работу дополнительного персонала по формуле (3.2):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{исх} \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}, \quad (3.2)$$

где  $\mathcal{E}_ч$  – экономия численности работников;

$Ч_{исх}$  – исходная численность работников, на рабочие места которых целесообразна установка ИС (администратор, коммерческий директор, отдел продаж, отдел закупок и тд.).

Таким образом, условное высвобождение численности работников составляет:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{52 \times 5,26}{100 + 5,26} = 2,6 \text{ чел.}$$

Ввиду экономии численности необходимо просчитать прирост производительности труда в целом по ОАО «Тольяттихлеб» по формуле (3.3):

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_ч} \times 100, \quad (3.3)$$

где  $\Delta ПТ_{общ}$  – прирост производительности труда в целом по ОАО «Тольяттихлеб».

Отсюда следует, прирост производительность труда в целом по предприятию согласно формуле (3.3) рассчитывается как:

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{2,6}{1052 - 2,6} \times 100 = 0,25.$$

Следующим производим расчет ожидаемой экономии по разделу «Основная заработная плата» по формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_{оснзп} = З_r \times \mathcal{E}_ч, \quad (3.4)$$

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

Таблица 3.3 - Расчет показателей экономической эффективности предлагаемых к внедрению мероприятий

Показатели	Ед. изм.	Метод расчета	Условные обозначения	Результат
Прирост производительности труда задействованных в мероприятии работников	%	$\Delta ПТ = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE}$	$\Delta ПТ$ – прирост производительности труда; $\downarrow TE$ – снижение трудоемкости	5,26%
Условное высвобождение численности работников в результате роста производительности труда	чел.	$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{исх} \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}$	$\mathcal{E}_ч$ – экономия численности работников; $Ч_{исх}$ – исходная численность работников, на рабочие места устанавливается ИС	2,6
Прирост производительности труда в целом по предприятию	%	$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_ч} \times 100$	$\Delta ПТ_{общ}$ – прирост производительности труда в целом по ОАО «Гольяттихлеб»; $Ч_{общ}$ – общая численность персонала предприятия	0,25
Экономия по основной заработной плате в связи с условным высвобождением численности работников	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{оснзп} = З_r \times \mathcal{E}_ч$	$\mathcal{E}_{оснзп}$ – экономия по основной заработной плате; $З_r$ - среднегодовая заработная плата	325,6
Экономия по обязательным социальным взносам	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{соц} = \mathcal{E}_{оснзп} \times ОСВ$	$\mathcal{E}_{соц}$ – экономия по обязат. соц. отчислениям; ОСВ – обязательные социальные взносы (ставка ОСВ - 30%)	97,68
Экономия по условно-постоянным расходам	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{упр} = \left( \frac{y_1}{O_{p1}} - \frac{y_2}{O_{p2}} \right) \times O_{p2}$	$\mathcal{E}_{упр}$ – экономия по условно-постоянным расходам; $y_1$ и $y_2$ – условно-постоянные расходы фактические и плановые соответственно; $O_{p1}$ и $O_{p2}$ – объем реализации (факт и план), при этом: $O_{p2} = O_{p1} * \Delta ПТ_{общ}$	123155,85
Общая экономия	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{общ} = \mathcal{E}_{оснзп} + \mathcal{E}_{соц} + \mathcal{E}_{упр}$	$\mathcal{E}_{общ}$ - общая экономия	123579,13
Условно-годовая экономия с учетом текущих затрат	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у.г.} = \mathcal{E}_{общ} - З_{тек}$	$З_{тек}$ – текущие затраты на мероприятие	122079,13
Годовой эффект	тыс. руб.	$\mathcal{E}_г = \mathcal{E}_{у.г.}$	$З_{кап}$ – капитальные затраты на мероприятие; $E_n$ – нормативный коэффициент эффективности, установленный Правительством РФ (в данном случае, $E_n$ составляет 0,3)	122079,13

$Z_r$  - среднегодовая заработная плата.

Тогда экономия основной заработной платы составит:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 125,23 \times 2,6 = 325,6 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по разделу «Обязательные социальные отчисления» вычисляется по формуле (3.5):

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} \times \text{ОСВ}, \quad (3.5)$$

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

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

Согласно формуле (3.5), экономия по обязательным социальным отчислениям составит:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 325,6 \times 0,3 = 97,68 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по условно-постоянным расходам рассчитывается по формуле (3.6):

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \left( \frac{Y_1}{O_{p1}} - \frac{Y_2}{O_{p2}} \right) \times O_{p2}, \quad (3.6)$$

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 ( $O_{p2} = O_{p1} * \Delta\Pi_{\text{общ}}$ ).

Тогда расчет экономии по условно-постоянным расходам осуществляется следующим образом:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{упр}} &= \left( \frac{480153}{1642078} - \frac{480153}{2052597,5} \right) \times 2052597,5 = \\ &= (0,29 - 0,23) \times 2052597,5 = 123155,85 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

На основании полученных результатов, возможно определить значение общей экономии по формуле (3.7):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} \quad (3.7)$$

Так, общая экономия от внедрения ИС «Развитие персонала» составит:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 325,6 + 97,68 + 123155,85 = 123579,13 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитаем по формуле (3.8):

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}_{\text{мер}}, \quad (3.8)$$

где  $\mathcal{Z}_{\text{мер}}$  – затраты на реализацию мероприятий (в данном случае, стоимость приобретения и установки ИС составляет 1500 тыс. руб.) .

Величина годового экономического эффекта составит:

$$\mathcal{E}_r = 123579,13 - 1500 = 122079,13 \text{ тыс. руб.}$$

По итогам расчетов экономической эффективности, внедрение предлагаемой ИС «Управление сбыта» в процесс деловой оценки персонала ОАО «Тольяттихлеб» обеспечит общую экономию - 123579,13 тыс. руб., условное высвобождение численности работников – 2,6 чел., а также годового экономического эффект – 122079,13 тыс. руб.

Для определения эффективности проведения рекламной кампании ОАО «Тольяттихлеб» требуется рассчитать сумму затрат на ее осуществление (см. табл. 3.4).

Таблица 3.4 - Расчет издержек на проведение рекламной кампании

Вид рекламной деятельности	Затраты по виду рекламной деятельности, тыс. руб.
Реклама в периодических изданиях	90
Изготовление рекламной продукции	53
Участие в выставках, приобретение выставочного оборудования	60 + 45
Изготовление печатной продукции	127,52
Администрирование и ведение группы в социальных сетях	4,9
Представительские расходы	43
Итого издержек по всем видам рекламы	423,42 тыс. руб.

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия по проведению рекламной кампании представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Расчет показателей экономической эффективности мероприятия по проведению рекламной кампании

№ п/п		Ед. изм.	Метод расчета	Расчет
1	Прирост объема производства после внедрения мероприятия	%	$P = \frac{(B_2 - B_1)}{B_1} \times 100$ , где $B_1$ и $B_2$ – объем заказов в нат. выраж. факт. и план. соответственно	$P = 14,15$
2	Условное высвобождение численности	Чел.	$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{исх} \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}$	$\mathcal{E}_ч = 1,5$
3	Рост производительности труда	%	$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_ч} \times 100$	$\Delta П = 0,14$
4	Годовая экономия себестоимости по заработной плате	Тыс. руб.	$\mathcal{E}_{оснзп} = З_r \times \mathcal{E}_ч$	$\mathcal{E}_{оснзп} = 187,85$
5	Годовая экономия по отчислениям на социальные нужды	Тыс. руб.	$\mathcal{E}_{соц} = \mathcal{E}_{оснзп} \times ОСВ$	$\mathcal{E}_{соц} = 56,35$
6	Годовая экономия по условно-постоянным расходам	Тыс. руб.	$\mathcal{E}_{упр} = \left( \frac{y}{O_{p1}} - \frac{y}{O_{p2}} \right) \times O_{p2}$	$\mathcal{E}_{упр} = 85424,3$
7	Общая экономия	Тыс. руб.	$\mathcal{E}_{общ} = \mathcal{E}_{оснзп} + \mathcal{E}_{соц} + \mathcal{E}_{упр}$	$\mathcal{E}_{общ} = 85668,5$
8	Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия	Тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у.г.} = \mathcal{E}_{общ} - З_{мер}$	$\mathcal{E}_{у.г.} = 85245,11$
9	Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	Тыс. руб.	$\mathcal{E}_г = \mathcal{E}_{у.г.}$	$\mathcal{E}_г = 85245,11$

Таким образом, реализация мероприятия позволит достичь экономического эффекта в размере 85245,11 тыс. руб.

## Заключение

Стабильная деятельность организации напрямую зависит от эффективности сбытовой политики, которая непосредственно образует показатель выручки от реализации работ, услуг и продукции.

Удержание и усовершенствование позиций организации на определенном сегменте рынка взаимосвязаны с эффективностью управления сбытом и полнотой осуществления сбытовой политики фирмы: успешный выход на новые сегменты рынка; увеличение спроса на выпускаемую продукцию; успешное участие в конкурентной борьбе; формирование положительной репутации организации у потребителей. Данный факт обусловил актуальность темы данной бакалаврской работы.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы управления сбытовой деятельностью предприятия: проанализированы основные понятия сбыта и сбытовой политики предприятия, исследованы методы управления системой сбыта и способы стимулирования сбытовой деятельности предприятия.

Вторая глава бакалаврской работы содержит экономическую характеристику деятельности объекта исследования - ОАО «Тольяттихлеб». ОАО «Тольяттихлеб» - это современная, динамично развивающаяся компания, ориентированная на создание вертикально-интегрированной структуры с полным циклом производства, переработки и реализации продукции.

На основе анализа основных технико-экономических показателей деятельности ОАО «Тольяттихлеб» выявлено, что выручка ОАО «Тольяттихлеб» стабильно растет в течение анализируемого периода. В 2013 году этот индекс вырос на 26,3 %, а в 2014 году – на 14,15%, что вызвано существенным расширением ассортимента и ростом объема выпуска товарной продукции. В 2014г. на предприятии ОАО «Тольяттихлеб» сложился наилучший результат по финансам, когда прибыль составила

359923 тыс. руб., в 2012г. по отношению к 2013г. прибыль выросла на 139393 тыс. руб. (13,18%); повышение прибыли в 2013г. по сравнению с 2014 составило 97371 тыс. руб. Данная прибыль является отличным показателем положительной деятельности ОАО «Тольяттихлеб».

Также во второй главе работы проведен анализ ассортимента и сбытовой политики ОАО «Тольяттихлеб», который показал, что ОАО «Тольяттихлеб» осуществляет маркетинговую деятельность на основе позиционирования производимой продукции. По карте позиционирования наблюдаем, что организация рекомендует товары среднего и выше среднего качества, но его цена существенно ниже, чем у фирм-конкурентов. Поэтому предприятие занимает свою рыночную нишу.

ОАО «Тольяттихлеб» старается повысить качество своей маркетинговой деятельности, повышает удовлетворенность внешних и внутренних потребителей, внедряет современные технологии. Предприятие предлагает покупателям гибкую систему оплаты, производит стимулирование потенциальных клиентов с целью расширения собственной клиентской базы. Тем не менее, по результатам анализа функционирования и основных показателей деятельности можно отметить, что не все возможности, имеющиеся у предприятия, использованы и имеет место необходимость поиска вариантов совершенствования управления сбытовой деятельностью предприятия.

В третьей главе бакалаврской работы для устранения проблем, выявленных ранее, предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование системы управления благодаря внедрению информационной системы «Управление сбыта»;
- развитие сбытовой политики ОАО «Тольяттихлеб» за счет рекламной кампании.

В целом на основании проведенного исследования было предложено провести внедрение модулей с целью автоматизации системы,

распространение рекламы для привлечения дополнительных клиентов и привлечения дополнительной клиентуры в ОАО «Тольяттихлеб» и т.д..

По итогам расчетов экономической эффективности, внедрение модуля «Управление сбыта» в процесс деловой оценки персонала ОАО «Тольяттихлеб» обеспечит общую экономию - 123579,13 тыс. руб., условное высвобождение численности работников – 2,6 чел., а также годовой экономический эффект – 122079,13 тыс. руб. Реализация второго мероприятия позволит достичь экономического эффекта в размере 85245,11 тыс. руб.

## Библиографический список:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс".
2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : утв. Постановлением Правительства РФ от 14.07.2012 г. № 717. - Режим доступа: [www.mcx.ru](http://www.mcx.ru).
3. Областная целевая программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Самарской области на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : утв. Постановлением Правительства Самарской области от 16.11.2012 г. № 664. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/464000472>.
4. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] : утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 559-р. - Режим доступа: [www.prodexport.ru/pics/File/559r.doc](http://www.prodexport.ru/pics/File/559r.doc).
5. Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 года [Текст]. - Самара, 2007. - 329 с.
6. Абчук, В.А. Азбука маркетинга [Текст] / В.А. Абчук. - СПб. : Союз, 1998. - 270 с.
7. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика [Текст] / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М. : Проспект, 2013. - 432 с.
8. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] : пер. с англ. / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. - 2-е изд. - М. : Олимп-Бизнес, 2005. - 640 с.
9. Болт, Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом [Текст] : пер. с англ. / Г.Дж. Болт. - М. : МТ-Пресс, 2001. - 272 с.

10. Большой экономический словарь [Текст] / сост. А. Борисов. - М. : Книжный мир, 2010. - 864 с.
11. Браун, К. Практическое пособие по стимулированию сбыта [Текст] / К. Браун. - М. : ИМИДЖ Контакт ; ИНФРА-М, 2003. - 390 с.
12. Винкельманн, П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией [Текст] / П. Винкельманн. - М. : Гребенников Бизнес Букс, 2006. - 668 с.
13. Войткевич, Н.И. Маркетинговые и логистические решения по каналам дистрибуции [Текст] / Н.И. Войткевич // Научные исследования Самарского государственного экономического университета : сб. науч. тр. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2011. - Ч. 2. - С. 66.
14. Даненбург, В. Основы оптовой торговли [Текст] / В. Даненбург, Р. Манкриф, В. Тейлор. - М. : Сирин, 2003. - 248 с.
15. Дихтль, Е. Практический маркетинг [Текст] : пер. с нем. / Е. Дихтль, Х. Хершген. - М. : Высшая школа, 2003. - 504 с.
16. Друкер, П. Эффективное управление : экономические задачи и оптимальные решения [Текст] / П. Друкер. - М. : ФАИР-пресс, 2003. - 285 с.
17. Дыбская, В.В. Сбытовая деятельность компании: роль маркетинга и логистики [Текст] / В.В. Дыбская // Логистика сегодня. - 2013. - №5. - С. 232-240.
18. Консолидированный Кодекс Международной Торговой Палаты по практике рекламы и маркетинговых коммуникаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.iccwbo.ru/documents/advertising\\_and\\_marketing\\_icc\\_consolidated\\_code\\_russian5.pdf](http://www.iccwbo.ru/documents/advertising_and_marketing_icc_consolidated_code_russian5.pdf).
19. Косован, А.П. Актуальные проблемы хлебопекарной отрасли России [Текст] / А.П. Косован // Кондитерское и хлебопекарное производство. - 2011. - № 8. - С. 6-10.
20. Косован, А.П. Концепция и методические положения по развитию инфраструктуры товаропроводящей сети рынка хлебобулочных

изделий на основе принципов маркетинга [Текст] / А.П. Косован, И.И. Шапошников // Хлебопечение России. - 2013. - № 2. - С. 16-18.

21. Косован, А.П. Первоочередные задачи развития хлебопекарной промышленности в условиях вступления России в ВТО [Текст] / А.П. Косован // Кондитерское и хлебопекарное производство. - 2012. - № 9. - С. 6-9.

22. Костюченко, М.Н. Современные тенденции расширения ассортимента хлебобулочных изделий функционального, специального и диетического назначения [Текст] / М.Н. Костюченко // Кондитерское и хлебопекарное производство. - 2012. - № 7. - С. 10-11.

23. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Келлер. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2010. - 816 с.

24. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер. - М. : Вильямс, 2011. - 496 с.

25. Ланкастер, Д. Продажа и управление продажами [Текст] : пер. с англ. / Д. Ланкастер, Д. Джоббер. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 621 с.

26. Лобанова, Г.А. Показатели управления сбытовой деятельностью предприятий в рыночных условиях [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г.А. Лобанова. - Ижевск, 1999. - 167 с.

27. Логистика. Теория и практика. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики [Текст] / Б.А. Аникин [и др.] ; под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. - М. : Проспект, 2014. - 602 с.

28. Максимова, Т.Ю. Методические основы повышения конкурентоспособности хлебопекарных предприятий [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Т.Ю. Максимова. - М., 2002. - 185 с.

29. Пилипенко, А. Повысить рентабельность работы хлебопекарного производства [Текст] / А. Пилипенко // Хлебопечение России. - 2012. - № 3. - С. 11.

30. Родников, А.Н. Логистика: терминологический словарь [Текст] / А.Н. Родников. - М. : Экономика, 2008. - 251 с.

31. Российский статистический ежегодник. 2014 [Текст] : стат. сб. / Госкомстат России. - М., 2014. - 690 с.
32. Россия в цифрах, 2013 [Электронный ресурс] : крат. стат. сб. / Росстат. - М., 2013. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
33. Серегин, С.Н. Инновационное развитие отрасли - ключевой фактор повышения качества продукции хлебопечения [Текст] / С.Н. Серегин, И. Мосолова // Хлебопродукты. - 2011. - № 1. - С. 4-6.
34. Серегин, С.Н. Модернизация пищевой промышленности в решении проблемы обеспечения продовольственной безопасности России [Текст] / С.Н. Серегин // Хлебопекарное производство. - 2012. - № 2. - С. 17-24.
35. Симоненко, О. С рынка уходят производители [Текст] / О. Симоненко // Самарское обозрение. - 2013. - № 54 (1225). - С. 13-15.
36. Сосунова, Л.А. Принципы оптимизации логистических бизнес-процессов и цепей поставок [Текст] / Л.А. Сосунова, Л.Х. Мухаметзянова // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2013. - № 110. - С. 99-101.
37. Степанов, В. И. Логистика производства [Текст] / В. И. Степанов. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 200 с.
38. Тяпухин, А.П. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики [Текст] : учеб. пособие / А.П. Тяпухин, А.И. Голощапова, Е.Н. Лындина. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 240 с.
39. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок [Текст] : пер. с англ. / Д. Уотерс. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 503 с.
40. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc](http://www.gks.ru/free_doc).
41. Харисова, Л.М. Логистическое моделирование процесса сбыта готовой продукции [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.06 / Л.М. Харисова. - СПб., 1996. - 163 с.

42. Центральный Банк Российской Федерации [Электронный ресурс].  
– Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics>.
43. Чернова, Д.В. Проблемы и перспективы стратегической логистики в России [Текст] / Д.В. Чернова // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2012. - № 92. - С. 108-112.
44. Чубенко, Н.Т. Итоги производства хлебобулочных изделий в 2012 г. и тенденции его развития. Статистика или игра с показателями [Текст] / Н.Т. Чубенко // Хлебопечение России. - 2013. - № 2. - С. 12-14.
45. Чубенко, Н.Т. Производство хлебобулочных изделий в регионах. Обзор современных ситуаций [Текст] / Н.Т. Чубенко // Хлебопечение России. - 2010. - № 2. - С. 15-17.
46. Чубенко, Н.Т. Развитие ассортимента хлебобулочных изделий в Российской Федерации [Текст] / Н.Т. Чубенко, Л.А. Шлеленко // Хлебопечение России. - 2011. - № 1. - С. 8-10.
47. Шапошников, И.И. Концепция и прогноз развития хлебопекарной промышленности России в 2011-2015 гг. [Текст] / И.И. Шапошников // Хлебопечение России. - 2011. - № 1. - С. 4-7.
48. Шилина, О.Н. Проблемы формирования эффективных распределительных логистических систем в хлебопекарной отрасли [Электронный ресурс] / О.Н. Шилина, Д.И. Кактояков // Экономические проблемы и решения, 2006 - Режим доступа: [www.lan.krasu.ru/science/public/eps/2.asp.htm](http://www.lan.krasu.ru/science/public/eps/2.asp.htm).
49. Шилько, И.С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики [Текст] / И.С. Шилько // Перспективы науки и образования. - 2013. - № 2. - С. 164-171.
50. Шмален, Г. Основы и проблемы экономики предприятия [Текст] : пер. с нем. / Г. Шмален. - М. : Финансы и статистика, 1996. - 512 с.

Приложения

Приложение А

Организационная структура управления ОАО "Тольяттихлеб"

