

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент  
(направленность (профиль)/специализация)

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

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

Студент

А.Р. Латыпова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

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

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

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Латыпова А.Р.

Тема работы: Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия на примере ОАО «Тольяттмолоко»

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

Цель исследования – разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия на примере ОАО «Тольяттмолоко».

Объект исследования – ОАО «Тольяттмолоко».

Предмет исследования – совокупность отношений в сфере сбытовой деятельности.

Методы исследования – общенаучные методы познания (анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование, эмпирический анализ и др.); частно-научные методы (формально-юридический, сравнительный).

Краткие выводы по бакалаврской работе. В бакалаврской работе сбытовая деятельность рассмотрена на примере ОАО «Тольяттмолоко». На предприятии наблюдается превышение темпа роста производства над темпом роста реализации продукции, что свидетельствует о накоплении остатков нереализованной продукции на складах предприятия. В рамках работы, предложено несколько мероприятий, направленных на улучшение сбыта: введение должности торгового агента, участие в выставке «ПРОДЭКСПО – 2019», организация рекламной компании. Предложенные в работе мероприятия являются эффективными и окупаемыми проектами.

Практическая значимость работы заключается в том, мероприятия, разработанные в исследовании, могут быть использованы для совершенствования сбытовой деятельности предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и 7 приложений. Общий объем работы, без приложений, 68 стр., включая 21 таблицу, 3 рисунка.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты сбытовой деятельности как объект управления на промышленном предприятии.....	6
1.1 Сущность, особенности и эффективность сбытовой деятельности на промышленном предприятии.....	6
1.2 Сбытовая политика предприятия .....	13
2 Анализ управления сбытовой деятельности на ОАО «Тольяттимолоко».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	22
2.2 Оценка сбытовой деятельности предприятия.....	30
3. Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ОАО «Тольяттимолоко».....	46
3.1 Введение должности торгового агента для улучшения сбыта продукции предприятия .....	46
3.2 Разработка выставочной кампании как расширение географии сбыта продукции предприятия. Рекламная компания как способ расширения сбыта .....	51
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	61
Приложения .....	67

## Введение

Основой роста и финансовой стабильности экономики России является финансовая устойчивость коммерческой организации как наиболее значимого структурного элемента экономической системы страны. В современных условиях для обеспечения стабильного положения предприятия со стороны органов управления требуется внимательный и грамотных подход к оценке сбытовой своей организации. Грамотная сбытовая деятельность обеспечивает необходимую степень конкурентоспособности, положение в деловом мире, гарантию экономических интересов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных условиях хозяйствования на первый план выдвигается поиск возможностей сокращения производственных затрат и издержек обращения ради получения прибыли. Эффективная сбытовая деятельность позволяет связать экономические интересы производителя продукции и ее потребителя. Кроме того, по мере возникновения и развития новых организационных форм, реализующих процессы товародвижения, все большее значение приобретают интеграционные формы управления и координации, обеспечение сбытовых функций, взаимодействия предприятий-изготовителей, потребителей, посредников, складов и транспорта.

Не менее важным фактором, позволяющим судить о повышении роли сбыта в современной деятельности предприятия, является то, что грамотная сбытовая деятельность позволяет выбрать наиболее эффективную систему каналов и методов сбыта, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара на конкретном рынке

Целью данной работы является разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия на примере ОАО «Тольяттимолоко»..

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность, особенности и эффективность сбытовой

деятельности на промышленном предприятии

2. Изучить теоретические основы сбытовой политики.
3. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия
4. Оценить сбытовую деятельность
5. Разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности.

Объектом исследования выступает ОАО «Тольяттмолоко», предмет – совокупность отношений в сфере сбытовой деятельности.

В настоящее время вопросы сбытовой деятельности изучены достаточно полно в работах Тулиновой В.В., Фетюхиной О.Н., Хасановой С.О., Полусмаковой Н.С., Синяевой И.М.

Методологической и теоретической основой исследования стали: принципы системного подхода, структурно-функционального анализа; общенаучные методы познания (анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование, эмпирический анализ и др.); частно-научные методы (формально-юридический, сравнительный).

Эмпирическую базу работы образовали законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации. В работе использовались следующие методы исследования: анализ, синтез, сравнение, изучение литературы, правовой документации, обобщение.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Первая глава работы раскрывает сущность, понятие сбытовой деятельности. Вторая глава посвящена анализу сбыта и финансово-экономической деятельности ОАО «Тольяттмолоко». В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности, заключении сформулированы основные выводы и предложения по теме работы.

# 1 Теоретические аспекты сбытовой деятельности как объект управления на промышленном предприятии

## 1.1 Сущность, особенности и эффективность сбытовой деятельности на промышленном предприятии

В настоящее время большинство авторов сходится во мнении, что сбыт «...представляет собой комплексную деятельность, включающую продвижение товара от производителя к потребителю и передачу собственности на них, включая транспортировку, хранение и совершение сделок». В свою очередь, сбытовая деятельность - это «...комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организацию расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию)» [5, с.78].

Основные определения сбытовой деятельности представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Определения понятия «сбытовая деятельность» [5, с.155]

Фамилия, имя, отчество автора	Год первоначальной публикации	Определение «Сбытовая деятельность - это...»
В. И. Степанов	2006 г.	конечный результат работы предприятия, процесс продвижения конечной продукции на рынок и ее реализация организациям-потребителям.
Ф. Котлер	2006 г.	целенаправленная деятельность, принципы и методы осуществления, которые призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю.

Продолжение таблицы 1.1

Фамилия, имя, отчество автора	Год первоначальной публикации	Определение «Сбытовая деятельность - это...»
И.М. Синяева,	2016 г.	«...выбранные руководством предприятия, совокупность сбытовых стратегий маркетинга и совокупность мероприятий по формированию ассортимента товаров, а также ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта, заключению договоров, товародвижению, инкассации дебиторской задолженности и доставке товара» [28, с.149].
С. О. Хасанова	2015 г.	«...непосредственный процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли» [32, с.224].

Анализ определений, представленных в таблице 1.1, позволяет прийти к выводу, что, несмотря на различный подход к интерпретации понятия «сбытовая деятельность», ученые сходятся во мнении в непосредственной ее связи с продвижением продукции от производителя к потребителю.

Отметим, что основной целью сбыта, является реализация экономического интереса производителя. Данная формулировка предполагает получение прибыли путем удовлетворения спроса потребителя. Также можно говорить о том, что завершением хозяйственной деятельности предприятия считается именно стадия сбыта. Однако, планирование сбыта предшествует производству и заключается в анализе конъюнктуры рынка, потенциала организации выпускать перспективный товар, разработке планов продаж, снабжения и производства. [5, с.154].

Основными принципами деятельности в сфере сбыта можно назвать следующие:

- целенаправленность (подразумевает соответствие решений в области сбыта продукции поставленным целям предприятия);
- скоординированность (подразумевает соответствие решений в области сбыта продукции политике ценообразования, коммуникаций и сервиса);

- системность (означает, что все инструменты маркетинга рассматриваются как взаимодополняющие друг друга);

- гибкость (предполагает способность изменять свои позиции при необходимости);

- всесторонность учета маркетинговой информации [9, с.283].

Управление сбытовой деятельностью включает в себя все необходимые этапы управленческой деятельности, такие как анализ, планирование, реализацию и контроль. При этом такая деятельность обеспечивает выгодные отношения с покупателями для достижения основных целей деятельности. Для грамотного управления сбытовой деятельностью разрабатываются конкретные стратегические направления, которые ведут к достижению целей предприятия [10, с.194].

Рассмотрим особенности сбытовой деятельности промышленных предприятий. Несмотря на общность идеи сбыта, существуют принципиальные различия между сбытовой деятельностью предприятий промышленного назначения и других видов. Поэтому, для конкретизации понятия по отношению к крупным производственным предприятиям, изначально необходимо определить, что представляет собой данный рынок.

Промышленные предприятия ведут свою деятельность на рынке «бизнес для бизнеса». Исходя из этого, основной особенностью данных промышленных рынков является заключение преимущественно крупномасштабных сделок, связанных с покупкой больших объемов сырья, материалов, комплектующих изделий для последующего производства товаров и изделий. Участниками таких рынков становятся крупные предприятия, осуществляющие масштабные сделки с покупателями [27, с.35].

Спрос на рынках подобного типа определяется объемом спроса на конечные потребительские товары. Так, анализ спроса на продукцию металлургических предприятий показал, что чем выше спрос потребителей на автомобили и сельскохозяйственную технику, тем больший спрос будет



сформирован на рынке металлов. И, наоборот, если потребность в новых автомобилях не возникнет, придет в упадок сельскохозяйственная промышленность, упадет спрос и на продукцию металлургических комбинатов. Огромное влияние на величину спроса продукции промышленных предприятий оказывают поставка товаров потребителям в установленные сроки. Для поддержания деловой репутации, промышленным предприятиям следует укладываться в установленные сроки по производству и поставкам продукции, так как от этого зависит деятельность и других предприятий-потребителей. Во избежание ситуаций, когда предприятие может не успеть в установленные графиком сроки, сделки купли-продажи заключаются задолго до назначенного времени. Также, рынок спроса промышленных товаров характеризуется большим количеством покупателей, принимающих решение о покупке товара. В этих случаях создаются специальные закупочные комитеты с участием технических экспертов и руководителей [21, с.180].

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что особенности сбыта промышленных предприятий заключаются в применении преимущественно крупных сделок при покупке достаточно больших объемов сырья, материалов, комплектующих изделий для последующего производства товаров и изделий. То есть данный вид рынка характеризуется взаимодействием субъектов, работающих не на конечного потребителя, а на такие же компании, то есть другой бизнес. Особое место на рынке сбыта промышленности занимает сбыт сырьевых товаров, играющих высокую роль в формировании экономики страны и взаимоотношений с партнерами [11, с.20].

Конечные результаты сбытовой деятельности зависят от многих факторов: структура реализации продукции, ассортимент, качество, цена и др. Своевременное обновление ассортимента продукции с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важнейших индикаторов деловой активности организации и её конкурентоспособности. Повышение качества

товаров также способствует укреплению и расширению позиций фирмы на рынке, а также повышает спрос. В результате этого чистая прибыль увеличивается за счет объема продаж, и высоких цен. Конкурентоспособность продукции определяется качеством товара и его ценой. Кроме того значительное воздействие оказывают ситуация на рынке, имидж предприятия, мода, реклама. Грамотная организация системы управления сбытом предполагает применение необходимой нормативно-правовой базы. [15, с.1035]. Более подробно факторы эффективности сбытовой деятельности представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Факторы, влияющие на эффективность управления сбытовой деятельностью предприятия [13, с.1036]

Оказывающие влияние вне зависимости от интересов предприятия, и факторы маркетинговой микросреды, на которые предприятие может и должно активно влиять [11, с.161]. К элементам маркетинговой макросреды можно отнести такие, как экономическая среда, а именно, экономическая общеэкономическая ситуация в стране, политическая среда, в том числе налоговое законодательство, уровень банковских ставок по кредитам, а также демографическую, природную, научно-техническую и культурную среду. К элементам маркетинговой микросреды, можно отнести сами предприятие, поставщиков материальных ресурсов, потребителей, конкурентов, посредников и контактные группы. Немаловажную роль в процессе управления сбытовой деятельностью предприятия играет способность своевременного и рационального реагирования субъекта управления на факторы, которые способны оказать как благоприятное, так и неблагоприятное влияние на решение задач, стоящих перед службой сбыта предприятия [25, с.56].

Все вышеназванные элементы маркетинговой макро- и микросреды оказывают влияние на эффективность маркетинговой деятельности в целом, и на эффективность сбытовой деятельности в том числе. Процесс управления сбытовой деятельностью предприятия базируется на определенном механизме. Об эффективности деятельности предприятия в области управления сбытом можно судить по определенным показателям (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Показатели оценки эффективности управления сбытовой деятельностью [9, с.285]

Область	Общие критерии	Частные критерии
Ассортиментная политика	Объем продаж в натуральном выражении, выручка от реализации продукции, валовая прибыль, чистая прибыль	Рентабельность продаж. Выполнение планов продаж
Ценовая политика		Доля рынка

Продолжение таблицы 1.2

Область	Общие критерии	Частные критерии
Система управления сбытом	Доля бюджета на сбыт в общей сумме затрат, коэффициент эффективности сбытовой деятельности	
Управление продвижением продукции	Объем продаж в натуральном выражении, выручка от реализации продукции, валовая прибыль, чистая прибыль	Используемый комплекс средств продвижения и его структура
Транспортировка		Удельный вес расходов на продажу в общей сумме затрат
Политика коммерческого		Удельный вес дебиторской

Эффективность сбыта и финансовое состояние предприятия будет благополучным, в случае, если компания способная вовремя и грамотно реагировать на изменение любых факторов, которые оказывают на нее влияние [18, с.317].

Резюмируя вышесказанное, отметим, что сбытовая деятельность - это комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок и организация расчетов за нее. Основной целью сбыта является реализация экономического интереса производителя, то есть получение предпринимательской прибыли на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей. Сбыт промышленного предприятия имеет свои особенности, а именно применение преимущественно крупных сделок при покупке достаточно больших объемов сырья, материалов, комплектующих изделий для последующего производства товаров и изделий. На конечные результаты сбытовой деятельности влияют определенные факторы, которые принято называть маркетинговой средой: факторы маркетинговой макросреды и микросреды. Кроме того, эффективность сбытовой деятельности определяют по определенным общим и частным показателям, характеризующим конкретную область – объем продаж, выручка, доля рынка, доля бюджета на сбыт, коэффициент эффективности сбытовой деятельности и др.

## 1.2 Сбытовая политика предприятия

Основное отличие понятий «сбытовая политика» и «сбытовая деятельность» заключается в том, что первое – более широкое определение, чем второе. Сбытовая политика подразумевает общий подход предприятия к сбыту товаров, организации продаж, перемещения продукции. Главная стратегическая цель сбытовой политики – это достижение высокого уровня обслуживания покупателей с минимальными затратами для компании.

По мнению автора Хасановой С.О., сбытовая политика представляет собой совокупность стратегий сбыта, а также мероприятий по созданию ассортимента продукции, образования цены, формирования спроса и стимулирования сбыта, заключению договоров, товародвижению, инкассации дебиторской задолженности и доставке товара» [32, с.224]. Автор подчеркивает, что сбытовая политика обязана быть ориентирована на достижение показателей эффективности, таких как:

- прибыль в краткосрочном периоде и долгосрочном;
- позитивный имидж компании и общественное признание;
- обеспечение спроса потребителей;
- стабильность на рынке компании и конкурентоспособность товара [32, с.226].

Основной задачей сбытовой политики является управление конкурентоспособностью товара. Исходя из этого, выделяют два главных направления действий: управление каналами сбыта и управление товародвижением. Первое включает в себя определение длины и широты канала, выбор посредников, организация и контроль сбытовой деятельности, второе – планы, организацию и контроль хранения продукции и ее транспортировки [26, с.145].

Этапы формирования каналов сбыта, управления товародвижением представлены на рис. 1.2.

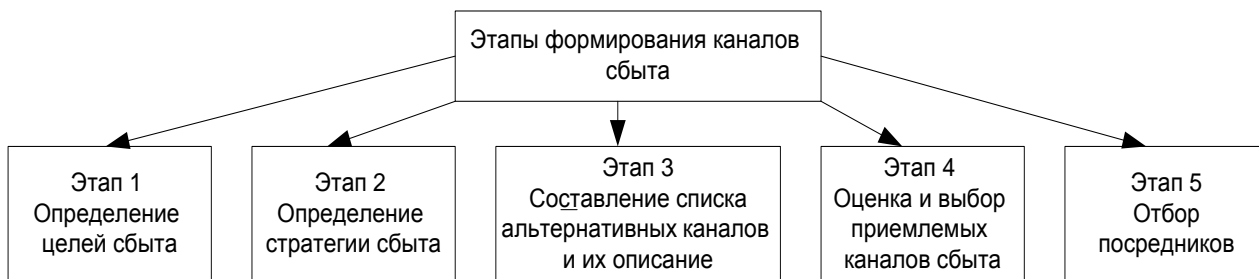


Рисунок 1.2 – Этапы формирования каналов сбыта и управления товародвижением [26, с.148]

Этап I. Определение целей сбыта. Структура целей сбыта определяется возможностями обеспечения прогнозного объема продаж товаров. Прогнозирование продаж осуществляется путем исследования спроса, состояния рынка и оценки его конъюнктуры. Прогноз продаж осуществляется на различные сроки: долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный.

Этап II. Определение стратегии сбыта. Стратегия сбыта, по мнению авторов Качуриной А.С., Мостыка К.С. – это «...долго и среднесрочные решения руководства предприятия по созданию и изменению каналов сбыта, а также процессов физического перемещения товаров в пространстве» [3, с.572]. Сбытовая стратегия связана со следующими задачами:

- прогноз и составление планов сбытовых каналов;
- определение типа сбыта продукции (прямой или косвенный).

Данный этап включает принятие следующих решений:

- о структуре канала сбыта, т.е. его длине и ширине;
- о руководстве косвенными каналами сбыта;
- о коммуникационной стратегии в косвенном канале сбыта;
- об интенсивности использования канала сбыта [5, с.572].

Структура каналов сбыта включает в себя несколько составляющих. Так, среди видов каналов выделяют прямые и косвенные. Первые позволяют перемещать товар от производителя напрямую к покупателю без

посредников, а вторые – включают посредника в цепочке производитель – посредник – потребитель.

Помимо этого существует разделение каналов сбыта по уровням, при этом, уровень – это тип посредника, который обязан довести товар от производителя к покупателю. Число посредников, через которые проходит товар по пути к потребителю определяет длину канала [7, с.154]. Учитывая это, прямые каналы распределения являются каналами с нулевым уровнем, поскольку в схеме движения продукта отсутствуют посредники. Наглядно такой канал сбыта представляется как производитель – торговля в розницу – покупатель. В свою очередь длина косвенных каналов определяется числом посредников и выглядит так: производитель – оптовая торговля – розничная торговля – потребитель. Имеют место также и смешанные каналы, которые можно представить следующим образом: производитель – оптовая торговля – розничная торговля – потребитель [4, с.79].

Рассмотрим основные функции каналов распределения. Во-первых, они способствуют доставке товара от производства до покупателя, что определяет их транспортную функцию. Во-вторых, обеспечивают наличие и доступность продукта при его покупке, т.е. выполняют функцию хранения. В-третьих, обеспечивают необходимый объем продукта, соответствующий потребностям потребителей, так называемая, функция дробления. Следующая функция – компоновка, означает образование набора взаимозаменяющих или специальных товаров, которые требуются в разных моделях потребления. Каналы распределения способствуют образованию информационных связей, тем самым увеличивая степень осведомленности о потребностях и тенденциях рынка. Последняя функция – способность забрать на себя часть финансовых, организационных, моральных рисков [10, с.194].

Отдельно выделяют такое понятие как широта канала, подразумевает общее количество посредников одинакового типа на одном канале. Существуют следующие виды широты канала:

1). Интенсивный сбыт – предполагает вовлечение в сбытовую цепочку всех посредников, которые согласны реализовывать данный продукт. Применяется при продаже товаров широкого потребления и товаров определенной марки.

2). Селективный сбыт – использует ограниченное число посредников, исходя их характера и клиентуры.

3). Эксклюзивный сбыт – проводится выбор только одного посредника в конкретном регионе, который будет реализовывать товар компании. Используется в небольших городах с маленьким рынком сбыта [12, с.3182].

Классификация методов сбыта представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Классификация методов сбыта на предприятии [12, с.3183]

Методы сбыта Особенности	
По организации системы сбыта	
Прямой сбыт	Продукт реализуется напрямую покупателю. Главная особенность – производитель контролирует путь товара и условия продажи.
Косвенный	В канале сбыта участвуют независимые посредники. Канал сбыта может быть разной длины и ширины, которая определяется числом посредников.
По числу посредников на каждом уровне каналов	
Интенсивный сбыт	Много посредников как оптовых, так и розничных. Основная цель – расширить сбыт и сделать товар более близким к потребителю.
Селективный сбыт	Использование ограниченного количества посредников. Целью является увеличение объема реализации, при одновременном контроле над каналом сбыта
Эксклюзивный сбыт	Количество посредников мало, цель - сохранение престижного образа и контроля за каналом сбыта

Развитие рынка, на сегодняшний день, определило создание договорных систем сбыта, таких как: координированные и традиционные. Первая включает в себя целую систему каналов товародвижения, при этом где один участник имеет возможность обеспечить сотрудничество других участников или владеет ими. Такая сытовая структура широко распространена, т.к. позволяет ее участникам максимально эффективно сотрудничать [18, с.317].



Решение о руководстве косвенными каналами сбыта предусматривает их распределение по управляемости на следующие виды: конвенционные и интегрированные. Конвенционные - это посреднические каналы, образованные сетью независимых посредников, которые стремятся максимально увеличить собственную прибыль, не заботясь об общей прибыли канала. Интегрированные каналы предусматривают посредством изменения длины и ширины канала, предприятия осуществление горизонтальной и вертикальной интеграции между функциями или организациями, участвующими в канале. При покупке предприятия на ином этапе движения товара (объединение производителя с оптовиком), оно уменьшает длину канала, при этом происходит вертикальная интеграция. Так называемые вертикальные интегрированные системы (ВМС), являются объединенными сетями производителей и посредников, управление которыми ориентировано на получение максимальной эффективности канала в целом. Благодаря отсутствию дублирования функций, происходит уменьшение расходов канала, и максимальное использование опыта и компетенций участников. Это позволяет участникам получить большую рыночную независимость, контролировать каналы сбыта и координировать срок прохождения товаров через них [7, с.154].

Решение о коммуникационной стратегии в косвенном канале сбыта предусматривает следующие варианты:

а) «проталкивание» - сосредоточение усилий осуществляется на уровне посредников (по всем функциям). Дальнейшее движение товара - дело посредников. Цель - побудить посредников создавать товарные запасы и создавать условия для реализации товара предприятием. При этом возможны ситуации:

- внутри канала - сбыт до уровня оптовиков и розничных продавцов;
- из канала - помощь посредникам в продажах товаров конечным потребителям;

б) «втягивание» - сосредоточение усилий производителя на конечном потребителе, который, в свою очередь, формирует запросы к посредникам, а те - к производителю. Цель - притягивание посредников, мотивирование к продаже товаров конкретного производителя [12, с.200].

Решение об интенсивности использования канала сбыта зависит от следующих факторов: особенностей товара и отношения потребителей к его покупке (время на приобретение, требуемые условия хранения и т.д.); целей предприятия на рынке, связанных с желаемым покрытием или концентрацией в сегменте; емкости рынка и условий конкуренции.

Этап III. Составление списка альтернативных каналов и их описание. Альтернативные каналы анализируются с точки зрения состава, выполнения функций сбыта, рисков, экономического эффекта от использования [8, с.56].

Этап IV. Оценка и выбор приемлемых каналов сбыта осуществляется по критериям:

- соответствия целям сбытовой деятельности;
- обеспечения оптимальных экономических характеристик сбытовой деятельности (потенциал сбыта, затраты на организацию канала, рентабельность сбыта и т.д.);
- обеспечения желаемого уровня контроля за сбытом;
- обеспечения необходимых условий реализации товара;
- доступности для предприятия и т.д. [26, с.500]

Этап V. Отбор посредников для реализации товаров предприятия. Выбор предприятием каналов сбыта зависит от посредников, поскольку они имеют необходимый опыт работы на рынке, возможностями по транспортировке продукта до потребителя. Поэтому они имеют определенную цену, которая растет в зависимости о выгоды от продаж через посредников, чем через свои каналы сбыта. Посредники делятся на следующие типы: структурные отделы предприятия (распорядительные органы) - сбытовой отдел, филиалы, коммивояжеры; партнеры по сбыту и собственно торговые посредники. Отметим, что партнеры по сбыту являются

экономически и юридически обособленными, выполняют «поддерживающую» функцию (агенты, брокеры, маклеры). В их функции не входит приобретение продукта в собственность, а только сведение интересов производителей и покупателей. Торговые посредники организуют работу по реализации продукта независимо от производителя. При этом, уровень самостоятельности посредников больше, чем у партнеров по сбыту [21, с.177].

Субъектами партнеров по сбыту являются брокер, комиссионер, агент, маклер, дистрибьютор. Так, брокер реализует ограниченные по объему сделки, не имеет долгосрочных договорных отношений ни с одной стороной. Комиссионер же заключает договор о поставке товара от своего имени. Агент может реализовывать сделки с несколькими производителями, получая вознаграждение исходя из объемов сбыта или по конкретному тарифу. Маклер реализует интересы двух сторон, осуществляет поиск путей заключения договоров. Дистрибьютор на основе договора реализует товары на конкретной территории, в течение определенного времени [25, с.56].

Рассмотрим факторы, которые влияют на формирование сбыта, условно делятся на четыре группы. Факторы первой группы характеризуют рынок конкретного товара – емкость, покупательская способность населения, модели поведения покупателей. Входящие во вторую группу факторы характеризуют состояние предприятия - конкурентоспособность, направления рыночной стратегии, финансово-экономическое состояние. Третья группа определяет продаваемый товар – это сезонность спроса, сроки, условия хранения и цена товара. Факторы четвертой группы влияют на функционирование каналов распределения, т.е. протяженность канала, сравнительная стоимость различных каналов, качество и количество услуг [20, с.75].

Для организации эффективного сбыта, используют множество действенных методов стимулирования, которые входят в состав групп:

- стимулирование потребителей;

- стимулирование собственного персонала;
- стимулирование торговли.

Способы стимулирования потенциальных и настоящих потребителей включают: ценовые методы (скидки, бонусы), раздача бесплатных образцов товара, поощрение и вознаграждение постоянных клиентов [28, с.129].

Важную роль играет стимулирование персонала, поскольку важной составляющей успешной сбытовой деятельности является хорошо обученная команда и ее слаженная работа. При этом используется система оплаты труда «оклад + премия». Наиболее действенно в сбытовых отделах, т.к. размер заработной платы зависит от качества работы сотрудников, объема продаж, выполнения плана. Также проводятся соревнования между сотрудниками бизнес – тренинги, поощрение сотрудников, получающих высшее образование [16, с.1055].

Симулирование торговли включает проведение конференций, форумов, выставок, ярмарок. Благоприятно на стимулирование сбыта сказываются совместные рекламные акции, при этом несколько продавцов объединяются для реализации акций в магазинах и местах сбыта определенного товара [11, с.161].

Таким образом, под сбытовой политикой предприятия можно понимать совокупность маркетинговых инструментов и стратегий, мероприятий по созданию ассортимента продукции, образования цены, формированию спроса и развитию системы сбыта и товародвижения. Сбытовая политика включает: управление каналами сбыта и управление товародвижением. Формирование указанных составляющих проводится по следующим основным этапам: определение целей сбыта, определение стратегии сбыта, составление списка альтернативных каналов и их описание, оценка и выбор приемлемых каналов сбыта, отбор посредников для реализации товаров предприятия.

Подводя итог первой главе работы, выделим основные моменты. Сбытовая деятельность представляет собой комплекс процедур продвижения

готовой продукции на рынок и организация расчетов за нее. Сбыт промышленного предприятия имеет свои особенности, а именно применение преимущественно крупных сделок при покупке достаточно больших объемов сырья, материалов, комплектующих изделий для последующего производства товаров и изделий. На конечные результаты сбытовой деятельности влияют определенные факторы, которые принято называть маркетинговой средой: факторы маркетинговой макросреды и микросреды.

Под сбытовой политикой предприятия можно понимать совокупность маркетинговых инструментов и стратегий, мероприятий по созданию ассортимента продукции, образования цены, формированию спроса и развитию системы сбыта и товародвижения. Сбытовая политика включает: управление каналами сбыта и управление товародвижением. Формирование указанных составляющих проводится по пяти основным этапам, рассмотренным в работе.

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Согласно данным статистики, доля молочной продукции в структуре продовольственной корзины (стоимостная оценка) в различных регионах составляет от 20 до 30%. В последние годы потребление молочной продукции в России снижается. Девальвационные риски, сложная экономическая ситуация в стране привели к снижению покупательной способности денежных доходов населения и повышению себестоимости производства молочной продукции в 2015-2016 годах, что отразилось на ценах на молочную продукцию.

Средний уровень потребления молочной продукции к 2015 году снизился до 239 кг/чел./год при минимальной рекомендованной медицинской норме в 325 кг на человека в год. В 2016 году снижение потребления продолжилось, уровень потребления молочной продукции, по предварительным оценкам, снизился, до 233 кг/чел./год, а при оценке по товарному молоку среднестатистическое потребление молочной продукции в России еще ниже – около 184 кг/чел./год. В 2016 году отмечено снижение темпов роста производства цельномолочной продукции, сыров и сырных продуктов, спредов. Наблюдалось сокращение производства творога и творожных продуктов, сливочного масла и маргариновой продукции, сухого обезжиренного молока.

На внутреннем молочном рынке России ценовые уровни в течение 2016 года в целом оставались выше значений 2015 года, в первой половине 2017 года сохранялась та же тенденция. В августе 2016 года повышение мировых цен на молочную продукцию повлекло сокращение импортных поставок. Дефицит сырого молока на внутреннем рынке для производства молокоемкой продукции усилил конкуренцию за сырье, что привело к

повышению цен на внутреннем рынке, которое продлилось до февраля 2017 года. В декабре 2016 года средняя цена сельхозпроизводителей на сырое молоко составила 23,89 руб./кг без НДС и оставалась на 10,1% выше, чем в декабре 2015. В феврале 2017 года цены на сырое молоко достигли исторического максимума, преодолев отметку в 25,5 руб./кг без учета НДС.

Самарская область занимает 26 позицию в рейтинге российских регионов по производству товарного молока. В 2015 г. Самарская область увеличила производство молока на 6,28% до 218,5 тыс. тонн молока, заняв 14-место по темпам прироста производства молока среди других регионов РФ. По объему производства молока в сельхозпредприятиях область занимает 34-е место. В 2015 г. СХП Самарской области произвели 146,2 тыс. тонн молока, на 0,65% больше, чем в 2014 г. Объем переработки молока на предприятиях Самарской области в 2015 года составил 236 тыс. тонн, на 8,45% ниже уровня 2014 года.

Всего по данным официальной статистики на территории области на текущий момент действует 41 молокоперерабатывающее предприятие. Крупнейшими игроками на рынке закупки сырого молока и производства молочной продукции Самарской области являются АО «Данон Россия» (молочный комбинат «Самаралакто»), ОАО Компания «Молторг» (ОАО Маслозавод «Пестравский»), АО «Алев» (ОАО МСЗ «Кошкинский»), ООО «Русбизнесхолдинг» (ОАО «Тольяттимолоко»).

Открытое акционерное общество «Тольяттимолоко» является одним из старейших предприятий региона. Сегодня под руководством молодой инициативной команды, «Тольяттимолоко» уверенно наращивает объёмы производства и расширяет ассортимент, который насчитывает более 60 позиций. Молочная продукция производится на современном технологическом оборудовании, все выпускаемые продукты сертифицированы и соответствуют как государственным стандартам, так и международному стандарту качества ISO 22000:2005.

В перспективе развития «Тольяттимолоко», при планомерном наращивании производства, входит освоение новой технологии упаковки продукции. С каждым годом компания расширяет свою деятельность в социальной и благотворительной сферах. Общество имеет организационно-правовую форму – открытое акционерное общество. Форма собственности – частная. Общество является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации, создано без ограничения срока его деятельности.

Целью деятельности предприятия является производство натуральной молочной продукции, постоянное развитие производства, расширение и укрепление партнерских сетей. Миссия завода – обеспечение покупателей вкусной молочной продукцией высокого качества.

Сфера деятельности предприятия – производство и реализация молочной продукции. ОАО «Тольяттимолоко» – это динамично развивающееся предприятие, производственные мощности которого позволяют ежедневно производить до 150 тонн молочной, до 100 тонн кисломолочной и до 50 тонн творожной продукции и масла. На предприятии трудятся более 100 человек. Ассортимент выпускаемой продукции составляет до 50 наименований. Причём среди них не только традиционные молочные продукты – молоко, кефир, сметана, творог, сливки, ряженка, снежок, масло сливочное и шоколадное, но и принципиально новые виды продукции: сывороточные сокосодержащие напитки, сыворотка и кефир «Славянский» с добавлением малосольных огурцов и укропа. Большой популярностью пользуются продукты нового поколения с лечебно-профилактическими свойствами, такие как бифидок, катык, йогурт «Натуральный» без добавок и четыре вида фруктово-ягодных йогуртов.

На рынке молочных продуктов Тольятти и Самарской области предприятие успешно конкурирует с такими гигантами, как «Вимм-Билль-Данн» и «Данон-Юнимилк», а также местными производителями из Пестравки, Красного Яра и другими.



География поставок охватывает большинство крупных городов региона, а также города Ульяновск, Димитровград, Кузнецк. В самом Тольятти организовано сотрудничество с крупными предприятиями, и в частности с ОАО «АвтоВАЗ». Ведется активная работа практически со всеми торговыми сетями.

Структура управления ОАО «Тольяттимолоко» приведена в Приложении 1. Органами управления общества являются: общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор. Рассмотрим их функции.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления общества. В компетенцию общего собрания акционеров в соответствии с уставом входит: внесение изменений и дополнений в устав общества или утверждение устава общества в новой редакции; принятие решения о реорганизации общества; принятие решения о ликвидации общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационного балансов; определение количественного состава совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий, а также решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и уставом к компетенции общего собрания акционеров. К компетенции совета директоров общества относятся следующие вопросы: определение приоритетных направлений деятельности общества, в том числе утверждение годовых и ежеквартальных бюджетов общества; созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров, за исключением случаев, предусмотренных п. 8 ст. 55 Федерального закона «Об акционерных обществах»; утверждение повестки дня общего собрания акционеров и др.

Генеральный директор Общества подчиняется непосредственно общему собранию акционеров и Совету Директоров Общества. Генеральный директор Общества руководит в соответствии с действующим законодательством РФ производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью Общества в пределах своих полномочий.

Генеральному директору Общества подчиняются главный бухгалтер, ведущий экономист, коммерческий директор, юрист, инспектор по кадрам, начальник лаборатории, начальник производства, технический директор.

Бухгалтерия предприятия ведёт учёт хозяйственных операций и финансовых результатов деятельности предприятия, осуществляет контроль за правильным использованием финансовых и материальных ресурсов. Ведущий экономист занимается расчётом и пересчётом оптово-отпускных цен на продукцию, техническим планированием труда работников, разработкой систем оплаты труда и премирования. Коммерческий отдел снабжает предприятие материальными ресурсами, организует их доставку, следит за правильным хранением на складе, обеспечивает своевременную отгрузку готовой продукции покупателям, организует выставки, ярмарки, рекламу изделий и т.д. Маркетолог и менеджер по работе с клиентами находятся в подчинении у коммерческого директора. Имеется на предприятии юрист и инспектор отдела кадров с совмещением обязанностей секретаря. Лаборатория, включая начальника, технолога и лаборанта, разрабатывает и внедряет новые виды продукции, следит за качеством выпускаемых кондитерских изделий, поступающих сырья и материалов, производит необходимые анализы, сертифицирует изделия и т.д. Начальник производства руководит мастером, в подчинении у которого находятся рабочие. Технический директор определяет техническую политику, пути реконструкции и технического перевооружения, достижения увеличения роста производительности труда и др.

Для того чтобы оценить работу предприятия проанализируем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Тольяттимолоко»

за 2014-2016 гг. (Приложение 2). Величина выручки в 2016 г. составила 42 453 тыс. руб., что больше показателя предыдущего года на 39 %, а относительно 2014 г. на 57 %. В 2015 году по сравнению с 2014 г. выручка также увеличивается на 14 %. Таким образом, на предприятии наблюдается тенденция к увеличению выручки, что в целом положительно характеризует работу предприятия в анализируемом периоде. Это свидетельствует о росте объемов продаж.

Анализируя себестоимость продаж можно увидеть, что ее величина также растет в 2016 г. относительно 2015 г. на 278,64 или на 40 %, по сравнению с 2014 г. на 62 % или на 370,5 млн. руб. В 2015 году себестоимость продаж также увеличилась по сравнению с 2014 г. на 15 %. Таким образом, себестоимость продаж с каждым годом растет, это может быть связано с ростом спроса на продукцию и увеличением объемов производства, повышением издержек предприятия.

Увеличение выручки, а также рост себестоимости повлияли на валовую прибыль предприятия. В 2016 г. валовая прибыль увеличилась на 41,3 млн. руб. или на 29 % по сравнению с 2015 г., а по сравнению с 2014 г. на 50,5 млн. руб. или на 38 %. Коммерческие расходы до 2016 года имели тенденцию к росту – в 2015 г. выросли относительно 2016 г. на 19,1 %, а в 2016 г. снизились по сравнению с 2015 г. и 2014 г. на 15 % и 1% соответственно.

Рассматривая такую величину, как прибыль от продаж можно сделать выводы о том, что она с 2014 по 2016 гг. увеличилась с 86,8 млн. руб. до 136,7 млн. руб., темп роста относительно 2015 г. и 2014 г. составил 57%, что положительно характеризует работу предприятия в данном периоде. Чистая прибыль в 2015 г. относительно 2014 г. снизилась на 90 % или на 9,7 млн. руб. В 2016 г. ситуация улучшается – прибыль увеличивается на 52 % или на 0,52 млн. руб. по сравнению с 2015 г. Такая ситуация обусловлена ростом объема продаж продукции.

На предприятии в 2016 г. наблюдается увеличение основных средств на 32 млн. руб. по сравнению с 2015 г. и на 40 млн. руб. относительно 2014 г.

Это свидетельствует о приобретении нового оборудования, техники. Оборотные активы предприятия имеют тенденцию к снижению – в период с 2014 г. по 2016 г. стоимость оборотных средств снизилась на -63,59 млн. руб. или на 13 %

Предприятие расширяет свой кадровый состав – численность персонала увеличилась в 2015 г. на 5 чел., а в 2016 г. на 3 чел. Кроме того происходит рост фонда оплаты труда на 3 млн. руб. и на 7 млн. руб. в 2015 г. и 2016г. соответственно. Также наблюдается рост производительности труда на одного работающего, всего за период темп роста производительности составил 52 %. Среднегодовая заработная плата за анализируемый период увеличилась на 17 %.

Фондоотдача за исследуемый период имеет тенденцию к уменьшению, так в 2014 г. на 1 руб. стоимости основных производственных фондов приходилось 14,3 руб. товарной продукции, в 2015 г. – 14,2, в 2016 г. – 12,6. Это объясняется низкой стоимостью основных средств предприятия, их устареванием. Рентабельность продаж в 2014 г. составляла 1,45%, в 2014 г. – снизилась до 0,12%, в 2016 г. достигла 0,13%. т.е., на 1 руб. выручки в 2014 г. приходилось 1,54 коп. прибыли от продаж, в 2016 г. – 0,13 коп.

Для оценки эффективности работы ОАО «Тольяттимолоко» проведем показателей по выпуску и реализации продукции предприятия за 2014-2016 гг. В таблице 2.1 представлены данные по выпуску и реализации продукции в стоимостном выражении.

Таблица 2.1 – Динамика производства и реализации продукции за 2014-2016 гг.

Год	Объем производства продукции, млн.руб.	Темпы роста, %		Объем реализации, млн.руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	цепные
2014	785,5	100,0	100,0	732,71	100,0	100,0
2015	842,6	107,2	107,2	833,78	113,8	113,8
2016	1248,9	159,0	148,2	1153,71	157,5	138,4

Из таблицы видно, что за три года объем производства возрос на 59%, а объем реализации – на 57,5%. Если за 2015 г. темп роста реализации превышал темп роста производства, то за 2016 г., наоборот, темп роста производства превышал темп роста реализации продукции, что свидетельствует о накоплении остатков нереализованной продукции на складах предприятия.

Проведем анализ прибыли ОАО «Тольяттмолоко» (таблица 2.2).

Таблица 2.2– Техничко-экономические показатели деятельности ОАО «Тольяттмолоко»

Показатели	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2015-2014	Изменение 2016-2015
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	732 711	833 776	1 153 706	101065	319930
Себестоимость продаж	тыс. руб.	(599 812)	(691 664)	(970 299)	91852	278635
Валовая прибыль (убыток)	тыс. руб.	142 112	132 899	183 407	-9213	50508
Коммерческие расходы	тыс. руб.	(54 847)	(46 051)	(46 661)	-8796	610
Управленческие расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	86 848	87 265	136 746	417	49481
Доходы от участия в других организациях	тыс. руб.	0	0	0	0	0
Проценты к получению	тыс. руб.	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	тыс. руб.	(26 963)	(26 120)	(27 540)	53083	1420
Прочие доходы	тыс. руб.	11 273	17 845	37 517	6572	19672
Прочие расходы	тыс. руб.	(56 590)	(70 315)	(139 165)	13725	-31150
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	14 568	8 675	7 558	-5893	-1117
Налог на прибыль	тыс. руб.	(1 376)	(2 175)	(1 593)	-3551	3768
Прочее	тыс. руб.	2 570	5 503	4 450	2933	-1053
Чистая прибыль	тыс. руб.	10 622	997	1 515	-9625	518

По данным таблицы 2.4, общее уменьшение чистой прибыли в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 9625 тыс. руб. произошло за счет роста себестоимости продаж на 91852 тыс. руб., прочих расходов на 13725 тыс. руб. и прочих затрат на 2933 тыс. руб. В 2016 г. по сравнению с предыдущим годом составила чистая прибыль увеличилась на 518 тыс. руб. Главным фактором изменения прибыли выступает изменение прибыли от продаж на 49481 тыс.

руб., а также прочих доходов на 19672 тыс. руб.

## 2.2 Оценка сбытовой деятельности предприятия

Для эффективной работы предприятия необходима экономически грамотная сбытовая деятельность. На практике к негативным для предприятия последствиям могут привести даже незначительные отклонения от плановых показателей. Задача анализа сбытовой деятельности – выявление причин нарушений и их устранение.

Анализ сбытовой деятельности ОАО «Тольяттмолоко» проведем по следующим направлениям:

- оценка выполненных договоров по поставкам товара;
- анализ качества поставляемой покупателям продукции;
- анализ показателей результативности сбытовой деятельности;
- анализ товарного ассортимента;
- анализ каналов сбыта;
- анализ поставщиков.

На первом этапе проведем оценку выполнения договорных обязательств ОАО «Тольяттмолоко», используя следующую формулу (2.1):

$$\dot{I}_{\hat{a}} = \left( \frac{\hat{I}_{i.\hat{a}} - \hat{I}_{i}}{\hat{I}_{i\hat{a}}} \right) * 100\%, \quad (2.1)$$

где  $O_{\text{пд}}$  – объем поставок за определенный период;

$O_{\text{н}}$  – объем недопоставок.

В таблице 2.3 представлен анализ выполнения договорных обязательств ОАО «Тольяттмолоко» за 2014-2016 год.

Таблица 2.3 – Выполнение договорных обязательств ОАО «Тольяттимолоко» за 2014-2016 гг.

Отчетный период	Объем поставок в соответствии с заключенными договорами, млн. руб.	Недоставлено продукции, млн. руб.	Выполнение договорных обязательств, %
2014 г.	785,5	52,79	93
2015 г.	842,6	8,82	99
2016 г.	1248,9	95,19	92

Согласно данным таблицы предприятие в 2014 г. выполняло свои обязательства по договорам поставки на 93%, в 2015 г. – на 99 %, а в 2016 г. на 92 %. Таким образом, наблюдается снижения процента выполнения договорных обязательств в 2016 г. Это связано, прежде всего, с нарушением поставки сырьевых ресурсов на ОАО «Тольяттимолоко» со стороны поставщиков, что повлекло невыполнение своих договоров предприятием.

Вторым этапом анализа сбытовой деятельности организации является оценка качества производимой продукции. Данные для анализа представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Качество продукции ОАО «Тольяттимолоко» 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2015-2014	Отклонение 2016-2015
Объем поставленной продукции, млн. руб., в т.ч.	785,5	842,6	1248,9	57,1	406,3
- сертифицированная продукция	785,5	842,6	1248,9	57,1	406,3
Удельный вес сертифицированной продукции, %	100	100	100	0	0
Количество принятых рекламаций, шт.	10	12	15	2	3
Стоимость зарекламированной продукции, млн. руб.	8,0	10,0	12,0	2,0	2,0

Анализ таблицы позволяет говорить о том, что вся продукция предприятия высокого качества, имеет соответствующие сертификаты. Получение сертификата обязательно в отношении молока и молочных

продуктов, предназначенных для продажи в качестве продуктов питания. Предприятие осуществляет производство и реализацию молочной продукции согласно техническому регламенту, в котором изложены требования к качеству такой продукции. Данный нормативно-правовой документ регламентирует правила технологии производства молочной продукции, ее хранения, транспортировки, промышленной переработки, распространения на рынке и утилизации. К молочным продуктам относятся сырое молоко и сливки, продукты, содержащие молоко, а также полученные в результате его переработки. Сюда же входят молочные продукты, предназначенные для детского питания.

Высокое качество продукции АО «Тольяттмолоко» не раз подтверждалось многочисленными дипломами и медалями на престижных региональных и всероссийских выставках. Последние из них представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Результаты участия в выставках ОАО «Тольяттмолоко» 2014-2016 гг.

Год участия	Наименование выставки	Награды
2016 г.	XVIII Поволжская агропромышленная выставка	«Лучший вид творожных изделий» за Крем творожный с вареным сгущенным молоком и «Лучший вид масла сливочного» за Масло сливочное «Традиционное» 82,5%, компания была награждена двумя золотыми медалями
2015 г.	Выставка-конференция «Retail. Импортозамещение-63»	Две золотые медали: за «Сбитень молочный с мёдом и корицей» в номинации «Полезный продукт» и в номинации «За широкую представленность ассортиментной линейки». Также серебряная медаль за продукт «Сметана с массовой долей жира 20%» в номинации «Полезный продукт». Специальный приз конкурса «Гран-при» компания «Тольяттмолоко» получила за «целостность образа представленной продукции»
	XVII Поволжская агропромышленная выставка	В номинациях «Лучший вид сметаны» за Сметану 20% расфасовка 350г и «Лучший вид инновационной молочной продукции» за «Сбитень молочный «Злаки и ваниль», компания была награждена двумя золотыми медалями



Продолжение таблицы 2.5

2014 г.	XVI Поволжская агропромышленная выставка	В номинациях «Лучший вид творожных изделий» и «Лучший вид инновационной молочной продукции», компания была награждена двумя золотыми медалями
---------	--	---

Остальной перечень наград (с 2013 г.) представлен в Приложении 3. Указанные факты подтверждают высокое качество продукции, производимой ОАО «Тольяттмолоко».

На следующем этапе проведем анализ результативности сбытовой деятельности предприятия (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели результативности сбытовой деятельности ОАО «Тольяттмолоко»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2015/2014 г.	Отклонение 2016/2015 г.
Фактический объем реализованной продукции, млн. руб.	732,71	833,78	1153,71	113,8	138,4
Число заключенных договоров с покупателями, шт.	3080,4	2915,6	4219,3	94,7	144,7
Число выполненных договоров, шт.	2873,4	2885,1	3897,7	100,4	135,1
Средняя стоимость выполненного договора, млн. руб.	0,255	0,289	0,296	113,3	102,4
Запас готовой продукции, млн. руб.	349,044	356,025	325,652	102,0	91,5
Коэффициент оборачиваемости запасов готовой продукции	2,10	2,34	3,54	111,4	151,3
Число сотрудников отдела сбыта	4	5	5	125,0	100,0
Объем реализованной продукции на одного сотрудника отдела сбыта, млн. руб.	183,18	166,76	230,74	91,0	138,4
Затраты на рекламу, млн. руб.	0,60	0,69	0,97	115,0	140,6
Объем реализованной продукции на 1 руб. затрат на рекламу товаров, млн. руб.	1221,6	1205,5	1189,0	98,7	98,6

Данные таблицы позволяют сформулировать следующие выводы. В результате сбытовой деятельности предприятия объем реализованной продукции в 2015 г. вырос на 13,8 % по сравнению с предыдущим годом, в 2016 г. рост продолжился и составил 38,4 %. Число заключенных договоров в связи с ростом продаж в 2016 г. выросло на 44,7 %, число выполненных договоров выросло на 35,1 %. Средняя стоимость договоров также увеличилась на 13,3 % в 2015 г. и на 2,04 % в 2016 г.

Запас готовой продукции в 2015 году вырос по сравнению с 2014 г. на 2 %, но уже в 2016 г. снизился на 8,5 %. Наблюдается увеличение коэффициента оборачиваемости запасов готовой продукции на 51,3 %, что свидетельствует об улучшении сбытовой деятельности и превышения объема реализации товаров над объемом производства. Объем реализованной продукции на одного сотрудника отдела сбыта в 2016 г. также увеличился на 38,4 %, затраты на рекламу выросли на 40,6 % по сравнению с 2015 г. Объем реализованной продукции на 1 руб. затрат на рекламу товаров в 2016 г. составил 1189 млн. руб.

Анализ производства и реализации продукции ОАО «Тольяттмолоко» в натуральном выражении за 2014-2016 гг. представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ производства и реализации по группам продукции за 2014-2016 гг.

Группы продукции	Значение показателя по годам					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Объем производ ства, т	Объем продаж, т	Объем производ ства, т	Объем продаж, т	Объем произво дства, т	Объем продаж, т
Молоко	161,1	159,3	194,3	190,2	175,2	173,9
Кефир	102,8	101,6	85,2	83,5	146,4	145,9
Снежок	90,8	90,3	134,9	132,6	112,8	109,8
Йогурт	83,9	81,7	72,0	76,0	77,6	77,6
Сметана	59,3	59,2	70,6	69,4	83,5	82,3
Творог	3,2	3,0	2,0	2,1	2,5	2,5
Масло	2,4	2,3	2,4	2,5	3,0	2,1
Сырок творожный	2,0	2,0	2,0	2,0	1,8	1,9
Крем творожный	1,5	1,2	1,5	1,7	1,5	1,5

Продолжение таблицы 2.7

Творожная масса	1,3	1,3	1,3	1,4	1,2	1,3
Всего	508,3	501,9	566,2	561,4	605,5	598,8

Из таблицы видно, что объем производства в 2014 – 2016 гг. превышал объем продаж. Данное превышение в 2014 г. составило 6,4 т, в 2015 г. объем продаж превысил объем производства на 4,8 т. за счет остатков готовой продукции 2014 г. В 2016 г., также объем производства превысил объем продаж на 6.7 т за счет остатков молока, снежка, сметаны и масла.

Анализ структуры произведенной продукции ОАО «Тольяттмолоко» в натуральном выражении за 2014-2016 гг. представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 –Анализ структуры произведенной продукции за 2014-2016 гг.

Группы продукции	Значение показателя по годам					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Объем производства, т	доля, %	Объем производства, т	доля, %	Объем производства, т	доля, %
Молоко	161,1	31,69	190,2	33,88	175,2	28,93
Кефир	102,8	20,22	83,5	14,87	146,4	24,18
Снежок	90,8	17,86	132,6	23,62	112,8	18,63
Йогурт	83,9	16,51	76	13,54	77,6	12,82
Сметана	59,3	11,67	69,4	12,36	83,5	13,79
Творог	3,2	0,63	2,1	0,37	2,5	0,41
Масло	2,4	0,47	2,5	0,45	3,0	0,50
Сырок творожный	2	0,39	2	0,36	1,8	0,30
Крем творожный	1,5	0,30	1,7	0,30	1,5	0,25
Творожная масса	1,3	0,26	1,4	0,25	1,2	0,20
Всего	508,3	100,0	561,4	100,0	605,5	100,0

Из таблицы следует, что наибольший удельный вес в структуре продукции занимает производство молока (более 29%), на втором месте – кефир (около 24%), далее – снежок, йогурт, сметана (по данным за 2016 г.). При этом в течение анализируемого периода наблюдается тенденция увеличения общего объема производства продукции по всем товарным группам.

Основными оптовыми покупателями продукции ОАО «Тольяттмолоко» являются крупнейшие продуктовые базы, торговые сети,

дистрибьюторские компании и самостоятельные торговые точки. ОАО «Тольяттимолоко» использует такие каналы сбыта как:

– дистрибьюторские, т.е. компании которые закупают продукцию ОАО «Тольяттимолоко» напрямую, к ним относятся ООО «Партнер», «Диамир К». Указанный канал сбыта является трехуровневым, поскольку имеет следующие звенья в цепочке: производитель – дистрибьютор – розничный магазин – потребитель;

– оптовые – компании, закупающие товар у дистрибьюторов и перепродающие его другим оптовикам, или корпоративным и розничным клиентам, к ним относятся Мелкооптовый рынок, Агропродснаб. Этот канал сбыта четырехуровневый: производитель – дистрибьютор – оптовик – розничный продавец – потребитель;

– розничные – компании, которые осуществляют продажу товара конечным потребителям, это «Пятерочка», «Ашан», «Перекресток». Является двухуровневым каналом сбыта: производитель – розничный магазин – потребитель

Проведем ABC-анализ клиентской базы по объемам закупаемых молочных продуктов в стоимостном выражении. Разделим клиентов на 3 группы: группа А – приносящие 80% дохода, группа В – 15% дохода, группа С – 5% дохода. Согласно проведенному анализу в группу А входит 34 клиента, в группу В – 85 клиентов, в группу С – 195 клиентов.

Результаты ABC-анализа клиентской базы ОАО «Тольяттимолоко» приведены на рисунке 2.1.

По результатам анализа, 62% клиентов (больше половины) приносят всего 5% объема продаж. Очевидно, что обслуживанию этой категории клиентов не стоит уделять слишком много ресурсов (времени, внимания персонала). Наибольшую долю продаж (80%) приносят всего 11% клиентов. К ним относятся крупнейшие торговые сети («Пятерочка», «Ашан», «Перекресток» и др.).

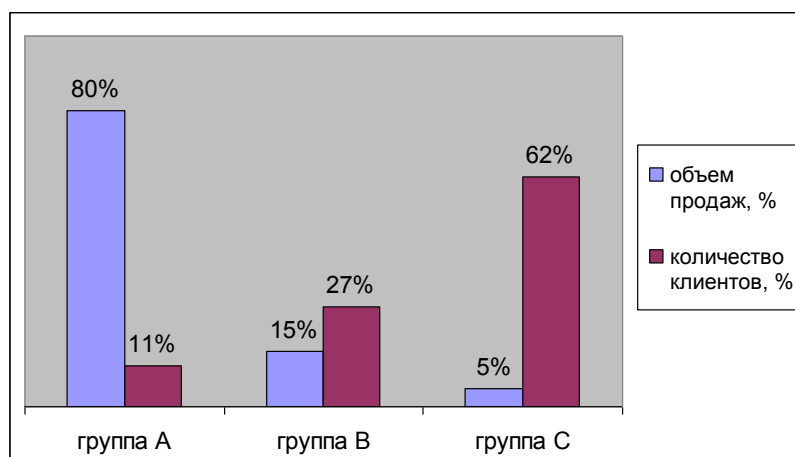


Рисунок 2.1 – Результаты ABC-анализа клиентской базы  
ОАО «Тольяттимолоко» за 2016 год

В результате этого предприятие находится в большой зависимости от этих клиентов, вынуждено предоставлять им большие скидки (до 18%). Таким образом, для ОАО «Тольяттимолоко» приоритетной является работа с торговыми сетями.

Рассмотрим поставщиков ОАО «Тольяттимолоко». Поставщиками основного сырья являются местные производители, такие как ФГУП «Красногорское», ПСК имени Кирова, ООО «Племенной завод «Дружба», ЗАО «Агрофирма им. Ленина», АО «Племенной завод «Кряж», АО «Северный ключ», СПК (колхоз) им. Куйбышева, ГУП СО «Усинское», ПСК им. Калягина, ГУП СО «Купинское», ЗАО «Луначарск».

Таблица 2.9 – Анализ поставок основных поставщиков ОАО «Тольяттимолоко»

Наименование	География	Объем поставок						Отклонение	
		2014 г., тонн	%	2015 г., тонн	%	2016 г., тонн	%	2015-2014	2016-2015
ФГУП «Красногорское»	Самарская обл., с. Переволоки	32,5	5	14,4	2	48,3	5	-18,1	33,9
ПСК имени Кирова	Самарская обл., с. Четыровка	65	10	57,6	8	88,55	10	-7,4	30,95
ООО «Племенной завод «Дружба»	Самарская обл., с. Орловка	45,5	7	100,8	14	96,6	11	55,3	-4,2
ЗАО «Агрофирма им. Ленина»	Самарская обл., с. Васильевка	97,5	15	136,8	19	120,75	14	39,3	-16,05

Продолжение таблицы 2.9

АО «Племенной завод «Кряж»	г. Самара	91	14	79,2	11	161	18	-11,8	81,8
АО «Северный ключ»	Самарская обл., с. Савруха	39	6	43,2	6	209,3	24	4,2	166,1
СПК (колхоз) им. Куйбышева	Самарская обл., с. Красносамарское	130	20	158,4	22	40,25	5	28,4	-118,15
ГУП СО «Усинское»	Самарская обл., с. Усинское	32,5	5	36	5	16,1	2	3,5	-19,9
ПСК им. Калягина	Самарская обл.	45,5	7	21,6	3	16,1	2	-23,9	-5,5
ГУП СО «Купинское»	Самарская обл., с. Купино	13	2	7,2	1	32,2	4	-5,8	25
ЗАО «Луначарск»	Самарская обл., п. Луначарский	58,5	9	64,8	9	56,35	6	6,3	-8,45
Итого	–	650	100	720	100	885,5	100	70	165,5

Анализ объема поставок позволяет сделать вывод, что основным поставщиком сырья предприятия в 2016 г. является АО «Северный ключ» 24% всех поставок сырья, в 2015 и 2014 г. таким поставщиком было предприятие СПК (колхоз) им. Куйбышева (22% и 20% соответственно). Такая ситуация обусловлена снижением объемов производства молока у СПК (колхоз) им. Куйбышева, поэтому ОАО «Тольяттимолоко» увеличил закупки у других поставщиков, в т.ч. АО «Северный ключ».

Предприятие имеет длительные, надежные и прочные отношения с поставщиками, налаженные связи. Качество сырья поставщиков устраивает организацию, большим плюсом является возможность отсрочки платежа, так как для поставщиков является проверенным временем партнером.

На региональном рынке конкурентами ОАО «Тольяттимолоко» (Самарская область) являются Филиал «Молочный Комбинат «САМАРАЛАКТО» АО «ДАНОН РОССИЯ»», АО МСЗ «Кошкинский», ООО «Компания Молторг», ООО «Красноярское молоко». На российском рынке: Тульский молочный комбинат, Череповецкий молочный комбинат, Пятигорский молочный комбинат (ПМК), Арсеньевский молочный комбинат (АМК), Великолукский молочный комбинат, Лианозовский молочный комбинат (ЛМК), Дмитрогорский молочный завод, Сухонский молочный

комбинат (СМК), Молочный комбинат «Шадринский», Царицынский молочный комбинат (ЦМК).

Рыночные стратегии предприятий – конкурентов ОАО «Тольяттмолоко» примерно одинаковы в связи с аналогичным ассортиментом производимых изделий и направлены на защиту своей доли рынка; привлечение новых покупателей, не осведомленных об ассортименте; повышение объема продаж; расширение доли своего присутствия на рынке.

Основные сильные стороны по сравнению с конкурентами: весь ассортимент сертифицирован, что гарантирует высочайшее качество выпускаемой продукции; в ассортиментном ряде представлены уникальные виды продукции; проверенные и надежные каналы поставки сырья, что гарантирует постоянство качества; большой опыт работы в переработке молочных продуктов; наличие собственных оригинальных рецептур при сохранении традиционных технологий.

Основные слабые стороны по сравнению с конкурентами следующие: отсутствие продукции «премиум-класса», более примитивная и простая упаковка.

На ОАО «Тольяттмолоко» отделом сбыта составляются краткосрочные планы по реализации продукции потребителям. Организацией сбыта продукции, в первую очередь, на предприятии занимаются менеджеры по сбыту. Планирование сбытовой деятельности состоит в том, чтобы доводить продукцию до потребителя в тот срок, по той цене и такого качества, которые требуются. Структура товародвижения у ОАО «Тольяттмолоко» достаточно проста и поэтому эффективна. Произведенная продукция передается оптовому покупателю со склада или доставляется на место назначения транспортом завода, поэтому потери не происходят. Иногда предприятие обращается за помощью к сторонним транспортным компаниям, но контакт с заказчиком поддерживает лично.

В таблице 2.10 приведен объем продаж продукции ОАО «Тольяттмолоко» за 2014-2016 гг. по рынкам сбыта.

Таблица 2.10 – Объем продаж молочной продукции ОАО «Тольяттимолоко» за 2014-2016 гг. по рынкам сбыта

Рынок сбыта	Объем продаж молочной продукции по годам					
	2014г.		2015 г.		2016 г.	
	т	%	т	%	т	%
Москва	67,25	13,4	62,28	11,9	74,37	12,3
Санкт-Петербург	7,53	1,5	5,66	1,0	4,84	0,8
Самарская область	419,07	83,5	477,87	84,4	503,03	83,2
Саратовская область	8,03	1,6	8,49	1,5	11,49	1,9
Ульяновская область	-	-	3,96	0,7	3,63	0,6
Казань	-	-	2,83	0,5	6,05	1,0
Владимир	-	-	-	-	0,60	0,1
Итого	501,9	100	566,2	100	604,6	100

Из таблицы следует, что наибольший удельный вес по продажам в 2016 году приходится на Самарскую область. Чуть более одной десятой части продаж осуществляется в г. Москва. На территории Санкт-Петербурга и Саратовской области продажи незначительны. В 2015-2016 году рынки сбыта расширились и кроме обозначенных регионов, сбытовая деятельность стала осуществляться в Казани и Владимире.

Таким образом, по результатам анализа мы видим, что география сбыта предприятия с каждым годом продолжает расширяться. Однако необходимо более обширно направить сбытовую деятельность на потенциальных потребителей для привлечения новых покупателей.

Политика продвижения ОАО «Тольяттимолоко» представляет собой инструмент влияния на внешнюю и внутреннюю среду с помощью информационного взаимодействия и направлена на формирование спроса и стимулирование сбыта. К элементам коммуникационного комплекса предприятия относят рекламу, личные продажи, стимулирование продаж, связи с общественностью. Главной целью рекламной кампании является распространение информации о предприятии, производимой продукции. Цель продвижения - формирование имиджа и повышение узнаваемости продукции. Основными направлениями рекламной кампании ОАО «Тольяттимолоко» являются:



1). Позиционирование предприятия (например: распространение информации об её наградах). В рекламе делается упор на том, что региональные производители выпускают самое лучшее для жителей региона, с заботой и вниманием.

2). Распространение информации об ассортименте, полезных свойствах продукции, наличии оригинальных изделий.

ОАО «Тольяттимолоко» использует различные каналы рекламы. Реклама на телевидении предполагает большие затраты, поэтому предприятие обычно заказывает видеоролики, которые влекут большой спрос. Обычно прокат рекламных роликов организация заказывает на местном телевидении - телеканале «Самара-ГИС». Реклама в газетах и журналах менее затратная. Наиболее часто рекламу предприятия можно увидеть в городском издании общенационального телегида «АНТЕННА-ТЕЛЕСЕМЬ» и в еженедельной областной газете «Площадь Свободы», «Самарское обозрение». Кроме того, организация использует рекламу на радио - «Радио России». Предприятие имеет свой сайт, в котором существует графа анонс, где описаны предстоящие или прошедшие значимые события, описана история, награды, ассортимент и контакты. На сайте можно задать вопрос специалисту и получить ответ в короткие сроки. Буклеты и листовки печатаются в основном в преддверии праздников. В обычное время большая доля рекламы осуществляется с помощью электронных рассылок (директ-мейл).

Стимулирование продаж – это мероприятия, которые способствуют увеличению объема продаж и привлечению большего числа покупателей. Стимулирование продаж проявляется следующим образом: предоставление бесплатных образцов продукции; объявления о гарантиях возврата денег в случае неудовлетворенности заказчика. ОАО «Тольяттимолоко» ежемесячно проводит дегустации, целью которых является информирование и привлечение внимания потребителей к продукции, стимулирование пробной покупки. Логика проведения дегустаций проста: пусть лучше потенциальные

покупатели один раз попробуют продукт, чем много раз услышат, как он хорош.

К методам стимулирования можно отнести презентации, деловые брифинги. Предприятие принимает активное участие в различных собраниях, размещая информацию о своей деятельности. Также предприятие принимает участие в выставках, ярмарках и праздниках (День города, День района, выставка «ПродЭкспо» и др.)

ОАО «Тольяттимолоко» использует в своей работе связи с общественностью, но в достаточно узком направлении. В области работы с клиентами это текущая работа и специальные мероприятия, проводимые для привлечения новых клиентов, а также обратная связь с клиентами, разбор претензий и жалоб. В работе с партнерами это разъяснение политики предприятия, коррекция возникающих спорных вопросов. В области работы с конкурентами это создание и обновление базы данных по конкурентам, их достоинствам и недостаткам; переманивание клиентов. В области СМИ это постоянное поддерживание отношений с целевыми СМИ, отслеживание графика выхода в свет рекламы. При работе с руководством фирмы это определение миссии, создание и развитие корпоративной культуры, фирменного стиля; подготовка выступлений на переговорах, презентациях, интервью со СМИ; курирование контактов руководства с различными группами общественности. Работа с внутренней общественностью (персоналом) включает участие в подборе персонала (каждая единица персонала - лицо фирмы), введение новых сотрудников в коллектив (обучение), разработка и выполнение «фирменных стандартов», проведение внутрифирменных акций (Дни рождения, корпоративы, различные праздники). В рамках PR-мероприятий проводятся экскурсии на завод с целью повысить уровень доверия потребителей. Во время экскурсий гости надевают халаты и головные уборы, посещают производственные цеха, принимают участие в дегустациях.

Одним из элементов связей с общественностью является - участие в городских праздниках, предоставление подарков для их проведения – дни города, дни молодежи, различные концерты.

Таким образом, в процессе анализа мы выявили, что для ОАО «Тольяттимолоко» существует возможность расширить сбытовую сеть для реализации большего объема продукции. В связи с этим актуальным вопросом для предприятия является расширение сети сбыта и поиск новых клиентов. ОАО «Тольяттимолоко» необходимо проводить активный поиск новых клиентов путем активизации личных продаж, расширения рекламной деятельности: увеличения количества выставок, презентаций, деловых брифингов, более активного использования связей с общественностью. В целом большинство групп продукции предприятия в настоящее время находится на стадии зрелости, так как объем продаж находится примерно на одном уровне в течение исследуемого периода.

Анализ хозяйственной и сбытовой деятельности позволяет определить, что на предприятии в 2016 г. наблюдаются следующие положительные моменты:

- тенденция к увеличению выручки, что в целом положительно характеризует работу предприятия в анализируемом периоде.
- увеличение основных средств на 32 млн. руб. по сравнению с 2015 г. и на 40 млн. руб. относительно 2014 г.
- вся продукция предприятия высокого качества, имеет соответствующие сертификаты.

В результате сбытовой деятельности предприятия объем реализованной продукции в 2015 г. вырос на 13,8 % по сравнению с предыдущим годом, в 2016 г. рост продолжился и составил 38,4 % Число заключенных договоров в связи с ростом продаж в 2016 г. выросло на 44,7 %

Кроме того следует отметить следующие проблемы в сбыте товаров:

– оборотные активы предприятия имеют тенденцию к снижению – в период с 2014 г. по 2016 г. стоимость оборотных средств снизилась на -63,59 млн. руб. или на 13 %

– фондоотдача за исследуемый период имеет тенденцию к уменьшению, так в 2014 г. на 1 руб. стоимости основных производственных фондов приходилось 14,3 руб. товарной продукции, в 2015 г. – 14,2, в 2016 г. – 12,6. Это объясняется низкой стоимостью основных средств предприятия, их устареванием;

– рентабельность продаж в 2016 г. снизилась и составила – 0,13 коп. на 1 руб. выручки;

– за 2016 темп роста производства превышал темп роста реализации продукции, что свидетельствует о накоплении остатков нереализованной продукции на складах предприятия.

– общее уменьшение чистой прибыли в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 9625 тыс. руб. произошло за счет роста себестоимости продаж на 91852 тыс. руб., прочих расходов на 13725 тыс.

– наблюдается снижения процента выполнения договорных обязательств в 2016 г. Предприятие выполняло свои обязательства по договорам поставки на 93% в 2014 г., в 2015 г. – на 99 %, а в 2016 г. на 92 %.

– наибольший удельный вес по продажам в 2016 году приходится на Самарскую область. Чуть более одной десятой части продаж осуществляется в г. Москва, на территории Санкт-Петербурга и Саратовской области продажи незначительны. Составим SWOT-анализ деятельности ОАО «Тольяттмолоко» (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – SWOT-анализ ОАО «Тольяттимолоко»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Тенденция к увеличению выручки Увеличение основных средств Высокое качество производимой продукции Опыт работы предприятия в своей отрасли Устойчивые каналы сбыта Долгосрочные договорные отношения с поставщиками	Уменьшение чистой прибыли Рост себестоимости Снижение рентабельности продаж Темп роста производства превышает темп роста реализации продукции Снижения процента выполнения договорных обязательств в 2016 г. Узкая география сбыта – ориентация на местного потребителя Недостаточное широкое применение инструментов PR маркетинга
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Развитие производства Рост спроса на продукцию Формирование положительного имиджа Развитие каналов сбыта Создание системы скидок и особых цен для постоянных клиентов	Ухудшение финансового состояния Накопление остатков нереализованной продукции на складах предприятия Потеря клиентов по не выполненным договорам Зависимость от местных потребителей Снижение узнаваемости продукции

Выделенные сильные стороны развития предприятия открывают перед ним дальнейшие возможности совершенствования работы. Слабые стороны могут привести к отрицательным результатам (угрозы), однако, используя свой потенциал (сильные стороны) ОАО «Тольяттимолоко», следует разработать мероприятия по устранению существующих проблем.

Таким образом, основной проблемой в сбытовой деятельности предприятия является превышение темпа роста производства над темпом роста реализации продукции, что приводит к накоплению остатков нереализованной продукции на складах предприятия, также предприятие имеет недостаточно широкую географию сбыта, ориентируясь, в основном, на местный рынок.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ОАО «Тольяттимолоко»

#### 3.1 Введение должности торгового агента для улучшения сбыта продукции предприятия

Анализ сбытовой и хозяйственной деятельности ОАО «Тольяттимолоко» позволяет выделить ключевые моменты, которые требуется решить путем разработки конкретных мероприятий.

Во-первых, на предприятии наблюдается превышение темпа роста производства над темпом роста реализации продукции. Это свидетельствует о накоплении остатков нереализованной продукции на складах предприятия. Во-вторых, происходит уменьшение чистой прибыли и рентабельности продаж. В-третьих, предприятие имеет недостаточно широкую географию сбыта, ориентируясь, в основном, на местный рынок.

Первое мероприятие направлено на увеличение рентабельности продаж и реализации запасов продукции на складах предприятия, в связи с этим, предлагаем провести расширение отдела маркетинга. Наибольшую значимость для ОАО «Тольяттимолоко» в настоящее время имеет стимулирование продаж. Это связано с тем, что предложение в целом по товарам превышает спрос, на складе постоянно находятся остатки нереализованной готовой продукции. Поэтому актуальным вопросом для предприятия является расширение сети сбыта и поиск новых клиентов.

В настоящий момент на предприятии нет менеджера по сбыту. В отделе работает маркетолог и менеджер по работе с клиентами. В обязанности маркетолога входят:

- изучение рынка и рыночных тенденций;
- изучение поведения потребителей;
- выбор целевого рынка;
- разработка конкурентного преимущества;

- утверждение стратегии развития товара;
- тактическое управление товаром компании.

К обязанностям менеджера по работе с клиентами относятся:

1. Проведение анализа аудитории возможных клиентов, определение их потребности и уровня направленности.

2. Составление прогнозов деловой надежности клиентов, их платежеспособности.

3. Решает с клиентами возможные варианты нахождения компромиссов при спорных вопросах, возникающих в процессе переговоров и после совершения юридически значимых действий.

4. Осуществляет поддержку постоянных клиентов, обеспечивает работу с ними по определенным рабочим моделям.

5. Осуществляет соблюдение интересов клиентов при выполнении условий договоров подразделениями предприятия.

Менеджером по работе с клиентами и маркетологом отдела маркетинга не проводится работа по поиску и привлечению новых клиентов. Для ее выполнения на предприятии предлагается ввести должность торгового агента, в обязанности которого будет входить выездная работа, с целью привлечения дополнительных клиентов, заключения договоров, изучения рынка оптовых фирм и информирования о существовании и работе предприятия. Предполагается, что торговый агент будет использовать в своей работе метод персональных продаж, т.е. устную презентацию продукта в ходе разговора с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью его сбыта. Применяется в первую очередь для реализации продукции, а также для создания у потенциальных покупателей благоприятного отношения к предлагаемым продуктам.

С целью расчета эффективности введения должности торгового агента, выделим основные затраты, связанные с данным мероприятием:

- затраты на оплату труда;
- транспортные расходы;

- прочие расходы (например: приобретение канцелярских товаров, оплата услуг связи, ремонт автомобиля и др.).

Заработная плата торгового агента входит в коммерческие расходы. Будет формироваться из двух частей – оклад + премия от выполнения плана. Предлагаем установить должностной оклад торгового агента на уровне 20 000 руб. Допустим, план будет выполняться на 80%, что обеспечит заработную плату торговому агенту в размере 36000 руб. ежемесячно. Таким образом, компания понесет затраты на нового специалиста в размере 36000 руб. ежемесячно (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Расчет затрат на введение должности торгового агента

Статья затрат	Расчет затрат, тыс. руб.	Сумма затрат за год, тыс. руб.
Транспортные расходы	15,0*12	180,0
Прочие расходы, в т.ч.	120+432	552,0
– канц, товары+командировочные расходы+аренда	10*12	120,0
Зарплата торгового агента	36*12	432,0
Итого	–	732,0

Транспортные расходы относятся к коммерческим расходам, в силу приема на работу торгового агента придется активнее использовать автомобиль «Газель», что будет способствовать увеличению транспортных расходов, увеличение составит 15 000 рублей в месяц.

Прочие расходы (канцелярские товары, командировочные расходы, арендные платежи) ежемесячно составляют 139165 рублей, но в связи с расширением персонала увеличение расходов в денежном выражении ежемесячно составит 10 тыс. рублей, в год – 120 тыс. руб.

В связи со спецификой продукции предприятия (скоропортящийся товар), предлагаем, увеличить сбыт на уже освоенных территориально близких региональных рынках – Ульяновская область, респ. Татарстан, и освоить новый рынок соседней Оренбургской области. В настоящее время сумма запасов на складах составляет 325652 тыс. руб., предположим, что



возможно реализовать в новые регионы хотя бы 0,5% запасов, т.е. на 1628,26 тыс. руб. Распределим данную сумму регионам (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Предлагаемое увеличение сбыта запасов

Рынок сбыта	Реализация запасов	
	тыс. руб.	%
Ульяновская область	895,543	55
Республика Татарстан	569,891	35
Оренбургская область	162,826	10
Итого	1628,26	100

По данным статистики в 2017 г. рынок молочной продукции Ульяновской области характеризуется дефицитом молочного сырья. По информации областного Минсельхоза, в регионе производится лишь 171 килограмм молока на душу населения и год. При этом потребление составляет 209 кг. Согласно данным Ульяновскстата, в 2016 году в региональных хозяйствах всех категорий, включая частные подворья населения, было произведено 212,5 тысячи тонн молока. Дефицит сырья приводит к снижению объемов производства молочной продукции местными производителями, в связи с этим, представляется увеличить сбыт молочной продукции ОАО «Тольяттимолоко» в Ульяновскую область.

Объем реализованных запасов составит:  $325652 \text{ тыс. руб.} * 0,005 = 1628,26 \text{ тыс. руб.}$ , соответственно на данную величину вырастет выручка от реализации (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Расчет показателей экономической эффективности

Показатели	Ед. изм.	2016 г.	После мероприятия, тыс.руб.	Абс. откл., тыс. руб.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	1153706	1155334	1628
Себестоимость	тыс. руб.	970299	970299	0
Валовая прибыль	тыс. руб.	183407	185035,3	1628,3
Коммерческие расходы	тыс. руб.	46661	47273	612
Проценты к уплате	тыс. руб.	27540	27540	0
Прочие доходы	тыс. руб.	37517	37517	0
Прочие расходы	тыс. руб.	139165	139285	120

### Продолжение таблицы 3.2

Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб	7558	8454,3	896,3
Налог на прибыль	тыс. руб	1593	1690,86	97,86
Прочее	тыс. руб	4450	4450	0
Чистая прибыль	тыс. руб.	1515	2313,4	798,4
Рентабельность продаж, %	тыс. руб.	0,13	0,73	0,60

Таким образом, прогнозируемый рост чистой прибыли предприятия в год от введения должности торгового агента составит 798,4 тыс. руб.

$$D_{i\partial} = \frac{\dot{I}}{\hat{A}} * 100\%, \quad (3.2)$$

Где  $P_{пр}$  – рентабельность продаж;

$\Pi$  – прибыль до налогообложения;

$B$  – выручка предприятия.

Рентабельность продаж =  $8454,3/1155334 = 0,73\%$ .

Увеличение рентабельности продаж составит 0,60 %.

Затраты на новую должность в год составят 732 тыс. руб. Рассчитаем экономический эффект мероприятия и срок окупаемости по формулам, представленным в п.3.1

$$\text{Эффективность} = 798,4 / 732 * 100\% = 109\%$$

$$\text{Срок окупаемости} = 732/798,4 = 0,9 \text{ месяца}$$

Предложение по введению должности торгового агента является экономически целесообразным и выгодным для предприятия. В результате его внедрения прибыль вырастет на 798,4 тыс. руб., рентабельность продаж 0,60%. Срок окупаемости предложения составит 0,9 месяца. Эффективность мероприятия 109%.

### 3.2 Разработка выставочной кампании как расширение географии сбыта продукции предприятия. Рекламная компания как способ расширения сбыта

Одним из эффективных способов расширения рынка сбыта продукции является участие в крупных специализированных выставках. Это позволяет осуществлять поиск новых клиентов, которые не знают о компании и качестве выпускаемых товаров.

Предлагаем ОАО «Тольяттмолоко» в 2019 г. принять участие помимо региональных выставок, в выставке «ПРОДЭКСПО – 2019», которая будет проходить с 11.02.2019 по 15.02.2019. Это 26-я международная выставка продуктов питания, напитков и сырья для их производства. Участие в выставке такого масштаба позволит компании заявить о себе всероссийском и международном уровне, найти партнеров и клиентов из разных регионов России и зарубежом.

Для участия в выставке ОАО «Тольяттмолоко» предлагаем организовать работу по следующим направлениям.

1. Составление и подача заявки на участие в выставке. Данный этап предполагает установление связи с выставочным центром, заполнение необходимых анкет и документов, оплату части взноса.

2. Выбор участка под выставку. Данный этап состоит из выбора площадки, на которой будет располагаться экспозиция ОАО «Тольяттмолоко». Важно оценивать выгодность участка с точки зрения эффективности маркетинга и продаж, требуется учесть план российских и международных экспозиций. Обоснование выбора участка следует подготовить с указанием причины, по которой именно на нем будет размещена экспозиция.

2. Подготовительная часть мероприятия. Подготовка к выставкам подобного масштаба, как «ПРОДЭКСПО», должна проводиться заранее, как правило, за полгода до ее открытия. Здесь необходимо продумать и

распределить ответственность за каждый этап работы, разработать концепцию участия, план подготовки, необходимое оборудование и реквизит. В настоящее время выставочный центр, где будет проходить мероприятие, выдвигает достаточно жесткие требования к участникам. Поэтому необходимо учесть их, составить значительный перечень документов, в т.ч. подтверждающих безопасность оборудования.

3. Расчет бюджета выставочной кампании. Организация и проведение выставок, ярмарок и других показов продукции включает обязательное вложение бюджета. В затраты ОАО «Тольяттмолоко», в первую очередь, войдет капитал, который будет израсходован:

- на аренду площадки под стенд;
- аренду или разработку экспозиционных конструкций,
- бюджетные затраты за перевоз экспонентов до места выставки и обратно;
- доставку выставочного оборудования;
- обслуживающих работников на стенд;
- проживание в отелях участников и т.д.

Также необходимо заложить часть суммы на непредвиденные расходы, поскольку при монтаже или демонтаже конструкции, при подключении его к электрическим проводам могут появиться внештатные ситуации. В основном такие вопросы можно решить за определенную сумму. Поэтому в финансовом капитале мероприятия должно быть в запасе определенное число денежных средств на подобные затраты

4. Экспозиционное оборудование. В выставках общероссийского и международного масштабов участвует много предприятий, которые имеют сходные товары по аналогичной цене. Для того, чтобы привлечь к себе внимание ОАО «Тольяттмолоко» необходимо будет создать специфичный и яркий экспозиционный стенд, разработать необычную деталь, которая позволит привлечь посетителей. Для этого возможно привлечь дизайнера и программистов. В тоже время, стенд должен быть функциональным,

предполагать место для организации общения с посетителями, стойку для печатных материалов. Конструкция должна быть легкой, быстровозводимой и разборной.

5. Подготовка печатных материалов для выставочного показа. Необходимо подготовить анкеты посетителей, листы опроса, буклеты, журналы предприятия.

Рассчитаем примерный бюджет предлагаемого участия ОАО «Тольяттимолоко» в выставке «ПРОДЭКСПО-2019» (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Планируемый бюджет участия ОАО «Тольяттимолоко» в выставке «ПРОДЭКСПО-2019»

Наименование расходов	Сумма, тыс. руб.
Аренда выставочной площади (м <sup>2</sup> )	400
Регистрационный сбор	70
Выставочный стенд - проектирование, строительство, оформление - дополнительное оборудование - эксплуатационные расходы (электричество, вода)	200
Рекламные и спонсорские возможности выставки	0
Участие в деловой программе выставки	20
Рекламно-информационные материалы - брошюры, буклеты, каталоги, прайс-листы - электронные носители - сувениры, фирменные пакеты	30
Канцелярские принадлежности	5
Персонал - проведение тренинга перед выставкой - переезд, проживание, питание, трансферы - форменная одежда / элементы корпоративного стиля	0 100 50
Логистика - транспортировка оборудования, материалов	15
Непредвиденные расходы	110
<b>ИТОГО</b>	<b>1 000</b>

Предполагаемые расходы на участие в выставке ОАО «Тольяттимолоко» составят 1000 тыс. руб. Целью участия является привлечение новых клиентов из других регионов и зарубежных стран, увеличение выручки предприятия. На конечный результат участия в

выставке влияет не только сумма бюджета, но и эффективное использование выставочных возможностей.

Для любого предприятия важен вопрос окупаемости вложений в выставочную деятельность. Согласно мнению экспертов в области выставочной деятельности (Агентство выставочного консалтинга «Экспозэффект»), средняя сумма продажи на выставках такого масштаба достигает 150 тыс. руб. Следовательно, ОАО «Тольяттмолоко» для полной окупаемости выставочной кампании требуется заключить порядка 7 договоров, каждый на сумму 150 тыс. руб. ( $150 \cdot 7 = 1050$  тыс. руб.)

Предположим, что участие в выставке принесет предприятию хотя бы 10 таких договоров. Рассчитаем ожидаемую прибыль предприятия в таком случае (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Предполагаемое изменение технико-экономических показателей деятельности после проведения выставочной кампании

Показатели	Ед. изм.	2016 г.	После мероприятия, тыс.руб.	Абс. откл., тыс. руб.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	1153706	1155206	1500
Себестоимость	тыс. руб.	970299	970299	0
Валовая прибыль	тыс. руб.	183407	184907	1500
Коммерческие расходы	тыс. руб.	46661	47661	-1000
Проценты к уплате	тыс. руб.	27540	27540	0
Прочие доходы	тыс. руб.	37517	37517	0
Прочие расходы	тыс. руб.	139165	139165	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	7558	8058	500
Налог на прибыль	тыс. руб.	1593	1692	-994
Прочее	тыс. руб.	4450	4450	0
Чистая прибыль	тыс. руб.	1515	1916	401
Рентабельность продаж, %	тыс. руб.	0,13	0,17	0,04

Участие ОАО «Тольяттмолоко» в выставке «ПРОДЭКСПО-2019» позволит увеличить чистую прибыль на 404 тыс. руб., рентабельность продаж на 0,04 %, при условии, что на выставке будет заключено 10 договоров на сумму около 150 тыс. руб. каждый.

$$\text{Эффективность} = 401 / 1000 * 100\% = 40\%$$

Срок окупаемости =  $1000/401 = 2,5$  месяца

Эффективность мероприятия составляет 40%, срок окупаемости 2,5 месяца. Кроме того, предприятие сможет расширить географию клиентов, поскольку участие в выставке примут представители других регионов и стран, также существует возможность повторных продаж и «пожизненной ценности клиентов». Кроме того, стоит принять во внимание выгоды, которые получит предприятие от решения производственных, маркетинговых, рекламных, имиджевых и коммуникационных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Какие бы задачи участия в выставке не ставили, и какие бы критерии оценки результатов ни использовали, отдачу от участия в выставочном мероприятии необходимо оценивать комплексно и системно.

Эффективным способом расширения сбыта предприятия является также рекламная кампания. Усилению имиджа компании, его марки и особенностей продукта способствует реклама и использование средств массовой информации. С их помощью можно сформировать, прояснить представление о предприятии и его продукции. Они способствуют ускорению формирования действительных конкурентных преимуществ продукции предприятия, знакомят клиентов с товаром.

При этом, сама деятельность, связанная с рекламой, подразумевает значительное количество разных методов, направленных на конечного потребителя. Как правило, компания стоит перед выбором вида рекламы, которую целесообразнее выбрать, она должна соответствовать определенным критериям, таки как:

1. Быть эффективной, т.е. приводить к повышению результата деятельности предприятия.
2. Иметь экономическую окупаемость, выраженную в денежной форме, т.е. затраты на рекламу должны вернуться полностью плюс принести дополнительный доход.
3. Быть масштабной, т.е. иметь широкий охват территории действия.

4. Быть относительно недорогой, поскольку любая компания исходит из соображения экономии средств.

5. Обладать информативностью, с целью рассказать клиентам о полном объеме преимуществ товара.

6. Быть доступной и понятной для широкого круга потребителей.

7. Отвечать требованию привлекательности, т.к. должна заинтересовывать потенциальных потребителей.

При изучении рынка были выявлены следующие виды рекламы:

1. Рекламный ролик на телевидении. Представляет собой наиболее эффективный вид рекламы, поскольку охватывает достаточно широкую аудиторию. За короткий отрезок времени необходимо как можно более информативно представить продукт или компанию. Является дорогим видом рекламы.

2. Публикация рекламы в печатных СМИ. Такой вид рекламы подразумевает различные варианты размещения: рекламный блок, интервью, статью и т.п. Является наиболее удобным и информативным видом рекламы.

3. Реклама через листовки и буклеты. Это удобный и легкий в распространении формат рекламы. Является самым недорогим видом рекламы, может осуществляться курьером или почтой.

4. Реклама посредством интернета. Современный вид рекламы, может включать как баннерную рекламу, так и социальные сети, интернет-каналы. Относительно не высокая стоимость и широкий охват территории. Однако, существуют нюансы – ориентированность на определенные уровни потребителей.

Представленные виды рекламы являются альтернативами для выбора рекламы на ОАО «Тольяттмолоко». Для выбора обратились к мнению экспертов (сотрудников предприятия), которые осуществили первый этап оценки с помощью метода суммирования рангов. Большой балл комплексного оптимального решения группа из четырех независимых



экспертов провела экспертизу методом суммирования рангов. При этом, 1 – наивысший балл, 5 – наименьший балл (табл.3.5).

Таблица 3.5 – Экспертная оценка приоритетности вида рекламы

Эксперты	Вид рекламы			
	1	2	3	4
А	2	5	4	3
В	1	2	3	5
С	3	2	1	4
Д	1	4	2	3
Σ рангов	7	13	10	15

Приоритетными являются виды рекламы, которым присвоен наименьший балл, т.е. вариант под номером 1,2,3. Данные номера включают рекламный ролик на телевидении, реклама с помощью листовок, буклетов, рекламу в печатных СМИ.

Именно поэтому предлагаем ОАО «Тольяттмолоко» разместить рекламный ролик на первом канале. Данный канал является лидером российского телеэфира – доля аудитории больше, чем у основных конкурентов. Об этом говорят данные различных социологических служб. Первый канал является самым масштабным – трансляция его программ осуществляется на территории, где проживают 98% населения страны. Для создания рекламного ролика компания потратит 47 238 рублей. 20 секунд рекламного ролика на телеканале «Первый канал» стоит 75 000 рублей.

При условии, что рекламный ролик предприятия в течение дня будет повторяться 5 раз, то ОАО «Тольяттмолоко» понесет расходы в сумме 422,2 тыс. руб. Рекламный ролик будет оплачен на 30 дней и расходы составят 11 297,2 тыс. рублей.

Таблица 3.6 – Затраты на рекламу

Вид рекламы	Цена, руб.	Расходы в месяц, тыс. руб.
Рекламный ролик на Первом канале	75 000*5раз/день=422 238 руб.	11 297,2

По ожиданиям экспертов рекламная компания позволит ОАО «Тольяттимолоко» расширить рынок сбыта и объем продаж увеличится на 10%.

Таблица 3.7 – Изменение показателей после реализации предложенного мероприятия

Показатели	Ед. изм.	2016 г.	После мероприятия, тыс.руб.	Абс. откл., тыс. руб.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	тыс. руб.	1153706	1269076,6	115370,6
Себестоимость	тыс. руб.	970299	1067328,9	97029,9
Валовая прибыль	тыс. руб.	183407	201747,7	18340,7
Коммерческие расходы	тыс. руб.	46661	57958,2	11297,2
Проценты к уплате	тыс. руб.	27540	27540,0	0,0
Прочие доходы	тыс. руб.	37517	37517,0	0,0
Прочие расходы	тыс. руб.	139165	139165,0	0,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	7558	14601,5	7043,5
Налог на прибыль	тыс. руб.	1593	3066,3	1473,3
Прочее	тыс. руб.	4450	4450,0	0,0
Чистая прибыль	тыс. руб.	1515	7085,2	5570,2
Рентабельность продаж, %	тыс. руб.	0,13	0,56	0,4

Чистая прибыль предприятия увеличится на 5570 тыс. руб., рентабельность продаж на 0,4 %

Экономический эффект рекламной компании =  $(5570/11297)*100\% = 49\%$ .

Срок окупаемости =  $11297/5570 = 2$  месяца

Эффективность предложенной рекламы составит 49%.

Таким образом, предложенные в работе мероприятия по расширению сбыта, а именно: прием на работу торгового агента, разработка выставочной кампании, проведение рекламы на телевидении являются эффективными и окупаемыми проектами.

## Заключение

Сбытовая деятельность представляет собой комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок и организация расчетов за нее. Сбыт промышленного предприятия имеет свои особенности, а именно применение преимущественно крупных сделок при покупке достаточно больших объемов сырья, материалов, комплектующих изделий для последующего производства товаров и изделий. На конечные результаты сбытовой деятельности влияют определенные факторы, которые принято называть маркетинговой средой: факторы маркетинговой макросреды и микросреды. Сбытовая политика включает: управление каналами сбыта и управление товародвижением. Формирование указанных составляющих проводится по пяти основным этапам, рассмотренным в работе.

В работе сбытовая деятельность рассмотрена на примере ОАО «Тольяттимолоко». Анализ хозяйственной и сбытовой деятельности позволяет определить, что на предприятии в 2016 г. наблюдаются следующие положительные моменты:

- тенденция к увеличению выручки, что в целом положительно характеризует работу предприятия в анализируемом периоде.

- увеличение основных средств на 32 млн. руб. по сравнению с 2015 г. и на 40 млн. руб. относительно 2014 г.

- вся продукция предприятия высокого качества, имеет соответствующие сертификаты.

Кроме того следует отметить следующие проблемы в сбыте товаров:

- за 2016 г., наоборот, темп роста производства превышал темп роста реализации продукции, что свидетельствует о накоплении остатков нереализованной продукции на складах предприятия.

- общее уменьшение чистой прибыли в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 9625 тыс. руб. произошло за счет роста себестоимости продаж на 91852 тыс. руб., прочих расходов на 13725 тыс.

– наблюдается снижения процента выполнения договорных обязательств в 2016 г. Предприятие выполняло свои обязательства по договорам поставки на 93% в 2014 г., в 2015 г. – на 99 %, а в 2016 г. на 92 %.

– наибольший удельный вес по продажам в 2016 году приходится на Самарскую область. Чуть более одной десятой части продаж осуществляется в г. Москва, на территории Санкт-Петербурга и Саратовской области продажи незначительны.

Для ОАО «Тольяттмолоко» существует возможность расширить сбытовую сеть для реализации большего объема продукции. В связи с этим актуальным вопросом для предприятия является расширение сети сбыта и поиск новых клиентов. ОАО «Тольяттмолоко». В рамках работы предложено несколько мероприятий, направленных на улучшение сбыта. Первое предложение по введению должности торгового агента является экономически целесообразным и выгодным для предприятия. В результате его внедрения прибыль вырастет на 798,4 тыс. руб., рентабельность продаж 0,60%. Срок окупаемости предложения составит 0,9 месяца. Эффективность мероприятия 109%. Второе мероприятие – в 2019 г. принять участие помимо региональных выставок, в выставке «ПРОДЭКСПО – 2019». Участие ОАО «Тольяттмолоко» в выставке «ПРОДЭКСПО-2019» позволит увеличить чистую прибыль на 404 тыс. руб., рентабельность продаж на 0,04 %. Эффективность мероприятия составляет 40%, срок окупаемости 2,5 месяца. Кроме того, предприятие сможет расширить географию клиентов, поскольку участие в выставке примут представители других регионов и стран, также существует возможность повторных продаж и «пожизненной ценности клиентов». Эффективным способом расширения сбыта предприятия является также рекламная кампания. В работе предложено разместить рекламный ролик на первом канале. Экономический эффект рекламной компании 49%, срок окупаемости 2 месяца.

## Список используемой литературы

1. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник для вузов / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 606 с.
2. Александров О.А. Экономический анализ: учебное пособие для вузов/ О.А. Александров, Ю.Н. Егоров.– Москва: ИНФРА–М, 2013– 288 с.
3. Алексеева А. Управление сбытовой деятельностью предприятия на примере ООО ВИК АРТ «Немюгюнский хлебозавод» / А. Алексеева, Т.В. Иванова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. – 2017. – № 6 (62). – С. 84-88.
4. Бычек И.И. Сбытовая деятельность мясоперерабатывающего предприятия и мероприятия по ее совершенствованию / И.И. Бычек, Н.В. Никитина // Устойчивое развитие науки и образования. – 2017. – № 3. – С. 78-82.
5. Долгова Т.О Управление сбытовой деятельностью компании / Т.О. Долгова // Экономика и социум. – 2016. – № 5-1 (24). – С. 570-572.
6. Евдокимов М.А. Каналы распределения как элемент управления сбытовой деятельностью предприятия / М.А. Евдокимов // Европейские научные исследования: сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 90-92.
7. Змеева К.Ю. Организация и управление сбытовой деятельностью предприятия / К.Ю. Змеева, Н.А. Лытнева // Экономическая среда. – 2016. – № 1 (15). – С. 153-162.
8. Зубин С.И. Логистика: учебное пособие / С.И. Зубин. Евразийский открытый институт – 2017 г. – 56 с.
9. Ильина О.О. Методы управления сбытовой деятельностью при реализации товаров потребительского назначения // О.О. Ильина, А.А. Новоселова, Т.В. Дюканова // Научное сообщество студентов.

Междисциплинарные исследования: электронный сборник статей по материалам IX студенческой международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 282-288.

10. Иванова Н.В. Теоретические и практические аспекты организации системы управления сбытовой деятельностью предприятия / Н.В. Иванова, О.А. Новикова, И.Г. Коробов // Вестник научных конференций. – 2016. – № 10-7 (14). – С. 193-201.

11. Ивановская А.Д. Цели системы управления сбытовой деятельностью / А.Д. Ивановская // Инновационные процессы в научной среде: сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 160-162.

12. Казымова Е.В. Интегрированный подход к стратегическому управлению сбытовой деятельностью на основе маркетинга / Е.В. Казымова, Л.Г. Саркисян // Мир науки и образования. – 2017. – № 1 (9). – С. 1.

13. Курносков А.П. Специфика формирования системы информационного обеспечения управления снабженческо-сбытовой деятельностью / А.П. Курносков, П.Б. Корецкий // Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем: материалы 2-й международной научно-практической конференции, посвященной 105-летию Воронежского ГАУ. – 2017. – С. 18-23.

14. Кольган М.В. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия: понятие и основные тенденции / М.В. Кольган, Ю.С. Пристанскова // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2016. – Т. 11. – С. 3181-3185.

15. Качурина А.С. Сбытовая деятельность предприятия: принципы эффективного управления / А.С. Качурина, К.С. Мостыка // Экономика и социум. – 2016. – № 6-1 (25). – С. 1035-1038.

16. Качурина А.С. Подходы к оценке эффективности управления сбытовой деятельностью / А.С. Качурина, А.С. Мурашко // Экономика и социум. – 2016. – № 6-1 (25). – С. 1054-1058.

17. Копылов А.С. Совершенствование управления сбытовой деятельностью предприятий / А.С. Копылов, О.М. Сярдова // Экономика и социум. – 2016. – № 5-3 (24). – С. 355-359.

18. Лукьяненко С.А. Управление сбытовой деятельностью на предприятии / С.А, Лукьяненко // Экономика и социум. – 2016. – № 8 (27). – С. 316-318.

19. Левкин Г.Г. Коммерческая логистика: учебное пособие / Г.Г. Левкин. Директ-Медиа – 2015 г. – 207 с.

20. Мазанова М.В. Логистическое управление транспортно-распределительной и финансово-сбытовой деятельностью / М.В. Мазанова, Д.А. Гордеева, Е.А. Портяникова // Роль инноваций в трансформации современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 74-76.

21. Митилович В.Н. Совершенствование сбытовой деятельности предприятия как направление стратегии управления / В.Н. Митилович // Наука и искусство управления: материалы IV Международного конкурса научных работ. – 2017. – С. 177-180.

22. Мухсинов Б.Т. Концепция маркетинга как способ максимизации прибыли предприятия / Б.Т. Мухсинов // Инновационное развитие. – 2017. – № 4 (9). – С. 73-74.

23. Манджиева Р.Д. Элементы системы управления производственно-сбытовой деятельностью и их взаимосвязи / Р.Д. Манджиева // Научное обеспечение развития АПК в условиях реформирования: материалы научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава. – 2015. – С. 221-225.

24. Николаенко Л.Н. Эффективность управления сбытовой деятельностью предприятия // Л.Н. Николаенко, Т.В. Нестеренко // Теория и практика актуальных научных исследований: сборник научных статей. – Волгоград. – 2017. – С. 140-142.

25. Организационно-экономические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия оптовой торговли / Снитко Л.Т., Савенкова И.В., Нефедова Е.А., Коваленко С.Н. Монография. – Казань. – 2017. – 56 с.
26. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник /Ф.Г. Панкратов. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». – 2017 г. – 500 с.
27. Полусмакова Н.С. Система сбыта в коммерческой деятельности предприятия: сложности и пути преодоления / Н.С. Полусмакова, И.А. Юканкина // Маркетинг и логистика: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов по материалам I международной научно-практической конференции. НОО «Профессиональная наука». – 2016. – С. 30-43.
28. Синяева И.М. Маркетинг в коммерции / И.М. Синяева, В.В. Синяев, С.В. Земляк. Издательско-торговая корпорация. – «Дашков и К°». – 2016 г. – 548 с.
29. Ткач В.В. Логистические приоритеты управления снабженческо-сбытовой деятельностью / В.В. Ткач, А.Н. Клунко // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 6. – С. 295-298.
30. Тулинова В.В. Особенности сбытовой деятельности промышленных предприятия / В.В. Тулинова, // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – Т. 5. – № 1. – С. 107-110.
31. Фетюхина О.Н. Управление сбытовой политикой в предпринимательской деятельности организации / О.Н. Фетюхина, А. Ревенко // Инновационное предпринимательство: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, посвященной Дню российского предпринимательства. – 2016. – С. 247-251.
32. Хасанова С.О. Сбытовая деятельность предприятия как объект управления / С.О. Хасанова // Инновации в управлении региональным и



отраслевым развитием: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – 2015. – С. 224-227.

33. Центр изучения молочного рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dairynews.ru/company/> (дата обращения 09.05.2018)

34. Отчет о финансовых результатах ОАО «Тольяттимолоко» 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2015/6382000106> (дата обращения 09.02.2018)

35. Отчет о финансовых результатах ОАО «Тольяттимолоко» 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2015/6382000106> (дата обращения 09.02.2018)

36. Отчет о финансовых результатах ОАО «Тольяттимолоко» 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2015/6382000106> (дата обращения 09.02.2018)

37. Бухгалтерский баланс 2014 ОАО «Тольяттимолоко» 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2015/6382000106> (дата обращения 09.02.2018)

38. Бухгалтерский баланс ОАО «Тольяттимолоко» 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2015/6382000106> (дата обращения 09.02.2018)

39. Бухгалтерский баланс ОАО «Тольяттимолоко» 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2015/6382000106> (дата обращения 09.02.2018) (дата обращения 09.02.2018)

40. Man Yang. Международные маркетинговые стратегии для предпринимателей в MNC: Bricolage, как это практикуют менеджеры по маркетингу [Электронный ресурс] / Man Yang // International Business Review, 2018.–

Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096959311730135X> (дата обращения 09.05.2018)

41. Jifeng Muaf. Внедрение маркетинговых возможностей для производительности компании [Электронный ресурс] / Jifeng Muaf // International Business Review, 2018. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117307782> (дата обращения 09.05.2018)

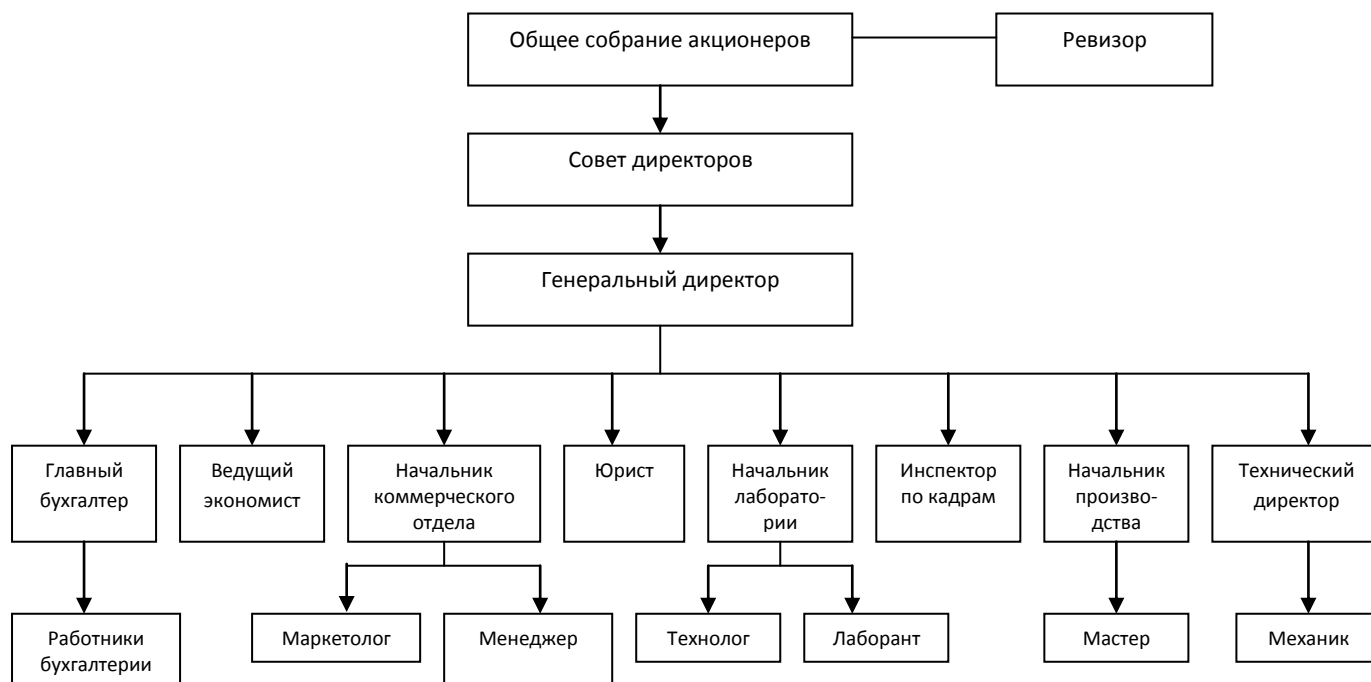
42. Pengdeng Li. Моделирование и анализ рекламного маркетинга «из уст в уста» [Электронный ресурс] / Pengdeng Li // International Business Review, 2017. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378437117310609> (дата обращения 0.05.2018)

43. Thomas Martin Key. Стратегия социального маркетинга вверх: комплексный подход к маркетинговым коммуникациям [Электронный ресурс] / Thomas Martin Key. // International Business Review, 2017. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131730006X>

44. StefanosMouzas Роль согласия в бизнес-маркетинге [Электронный ресурс] / StefanosMouzas // International Business Review, 2017. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S00198501173044>

06

Структура управления ОАО «Тольяттимолоко»



**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
ОАО «Тольяттмолоко»**

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение					
				2015-2014 гг.		2016-2015 гг.		2016-2014гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, млн.руб.	732,71	833,78	1153,71	101,07	13,79	319,93	38,37	421,00	57,46
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	599,81	691,66	970,3	91,85	15,31	278,64	40,29	370,49	61,77
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	132,9	142,11	183,41	9,21	6,93	41,30	29,06	50,51	38,01
4. Управленческие расходы, млн.руб.	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	46,05	54,85	46,66	8,80	19,11	-8,19	-14,93	0,61	1,32
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	86,85	87,27	136,75	0,42	0,48	49,48	56,70	49,90	57,46
7. Чистая прибыль, млн. руб.	10,62	0,997	1,52	-9,62	-90,61	0,52	52,46	-9,10	-85,69
8. Основные средства, млн.руб.	51,21	58,45	91,31	7,24	14,14	32,86	56,22	40,10	78,31
9. Оборотные активы, млн. руб.	486,72	437,48	423,13	-49,24	-10,12	-14,35	-3,28	-63,59	-13,07
10. Численность ППП, чел.	220	225	228	5,00	2,27	3,00	1,33	8,00	3,64
11. Фонд оплаты труда ППП, млн.руб.	47,49	50,69	57,48	3,20	6,74	6,79	13,40	9,99	21,04
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	3,33	3,71	5,06	0,38	11,27	1,35	36,55	1,73	51,93
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	0,22	0,23	0,25	0,01	4,37	0,03	11,90	0,04	16,79
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	14,31	14,26	12,64	-0,04	-0,30	-1,63	-11,42	-1,67	-11,69
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,51	1,91	2,73	0,40	26,60	0,82	43,06	1,22	81,12
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	1,45	0,12	0,13	-1,33	-91,75	0,01	10,18	-1,32	-90,91
17. Рентабельность производства, %	1,77	0,14	0,16	-1,63	-91,86	0,01	8,68	-1,61	-91,15
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	88,15	89,53	88,15	1,39	1,57	-1,39	-1,55	0,00	0,00

Выставки ОАО «Тольяттимолоко» с 2013 г.

2013 г. – по итогам юбилейной «XV Поволжской агропромышленной выставки», которая проходила с 13 по 14 сентября в номинациях «Лучший вид йогуртов» и «Лучший вид кисломолочной продукции» компания ОАО «Тольяттимолоко» стала победителем и была награждена двумя золотыми медалями.

2013 г. – на выставке «ПРОДЭКСПО – 2013» в г. Москва, компания «Тольяттимолоко» за производство масла «Крестьянское» награждена золотой медалью.

2012 г. – на выставке «Делайте российское. Покупайте российское» в г. Москва, компания «Тольяттимолоко» была награждена медалью «Золотой Сири» I степени за качественное производство продукции: Масло «Крестьянское», Сметана 15% и Творог 9%.

2012 г. - На III Межрегиональном конгрессе руководителей «Потребительский рынок-территория успеха», компания удостоена Премии общественного признания в сфере торговли и питания в номинации «Сделано в Губернии»

2012 г. – На XIV Поволжской агропромышленной выставке золотой медалью награжден: кефир «Славянский» и кефир «Обезжиренный»

2011 г. – В ноябре масло «Крестьянское» было признано лауреатом конкурса «100 лучших товаров России». Также отдельных дипломов были удостоены: сывороточные напитки, масло шоколадное, сливки, молоко топленое, творог зернистый 9%. Эти продукты также вошли в каталог «100 лучших товаров России».

2011 г. – «Тольяттимолоко» прошло сертификацию на международный стандарт качества ISO 9001:2008.

2011 г. – На «XIII Поволжской агропромышленной выставке», проходившей с 10 по 12 июня, ОАО «Тольяттимолоко» было награждено

золотой медалью за продукт «Сливки питьевые 10%» в номинации «Лучший вид цельномолочной продукции», а также за творог 9% в номинации «Лучший вид творожной продукции».

2011 г. – с 15 по 18 марта в рамках IX ежегодной международной выставки «Молочная индустрия — 2011» в Москве проходил Всероссийский дегустационный конкурс «Молочный успех — 2011». Это по праву может считаться главным событием в российской молочной отрасли. Наш продукт, сметана 15%, занял второе место и был отмечен Серебряной медалью и Дипломом.

2010 г. – на «Международном семинаре по новым технологиям 21 века» в г. Волгограде в конкурсе-смотре цельномолочных продуктов ОАО «Тольяттмолоко» награждено диплом за освоение разработок ГУВНИМИ.

2010 г. – на XII Поволжской агропромышленной выставке заняли первое место и награждены золотой медалью «Кефир с лактулозой» и «Масло крестьянское».

2010 г. – на российской агропромышленной неделе «Золотая осень» серебряной медали удостоились продукты «Тольяттмолоко»: «Йогурт. Черника» и «Масло крестьянское». Бронзовую медаль завоевал «Кефир с лактулозой» и «Творог 9%».

2008 г. – в рамках проведения «Поволжской агропромышленной выставки» был отмечен наш продукт лечебно-профилактического назначения – «Йогурт фруктовый маложирный».

2007 г. – на X Губернской выставке ОАО «Тольяттмолоко» награждено серебряной медалью за продукт «Творог классический 9%».

2000 г. – на дегустационном конкурсе «Самарский продукт» дипломом первой степени отмечен наш продукт «Масло крестьянское».

## Бухгалтерский баланс 2014 г.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	188	836
Основные средства	1150	51 212	48 211
Итого по разделу I	1100	51 400	49 047
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	349 044	351 398
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	132	240
Дебиторская задолженность	1230	133 765	119 105
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 779	5 178
Прочие оборотные активы	1260	0	473
Итого по разделу II	1200	486 720	476 394
<b>БАЛАНС</b>	1600	538 120	525 442
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 000	10 000
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	71 259	71 259
Резервный капитал	1360	2 206	2 206
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-11 993	-22 615
Итого по разделу III	1300	71 472	60 850
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	352 230	361 672
Кредиторская задолженность	1520	114 419	102 465
Прочие обязательства	1550	0	455
Итого по разделу V	1500	466 649	464 592
<b>БАЛАНС</b>	1700	538 120	525 442

## Бухгалтерский баланс 2015-2016 гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	1150	91 314	58 450
Прочие внеоборотные активы	1190	889	2 164
Итого по разделу I	1100	92 203	60 614
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	325 652	356 025
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 909	2 065
Дебиторская задолженность	1230	91 136	68 089
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 431	11 043
Прочие оборотные активы	1260	0	251
Итого по разделу II	1200	423 129	437 473
<b>БАЛАНС</b>	1600	515 332	498 087
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 000	10 000
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	71 259	71 259
Резервный капитал	1360	2 206	2 206
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-9 481	-10 996
Итого по разделу III	1300	73 984	72 469
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	342 595	329 000
Кредиторская задолженность	1520	98 753	96 618
Итого по разделу V	1500	441 348	425 618
<b>БАЛАНС</b>	1700	515 332	498 087



## Отчет о финансовых результатах 2014 г.

Наименование показателя	Код строки	За 2014 год	За 2013 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	732 711	626 033
Себестоимость продаж	2120	(599 812)	(499 333)
Валовая прибыль (убыток)	2100	132 899	126 700
Коммерческие расходы	2210	(46 051)	(28 599)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	86 848	98 101
Проценты к уплате	2330	(26 963)	(27 115)
Прочие доходы	2340	11 273	35 792
Прочие расходы	2350	(56 590)	(92 277)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	14 568	14 501
Текущий налог на прибыль	2410	(1 376)	(2 887)
Прочее	2460	2 570	3 602
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	10 622	8 012
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## Отчет о финансовых результатах 2015-2016 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год
Выручка			
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	1 153 706	833 776
Себестоимость продаж	2120	(970 299)	(691 664)
Валовая прибыль (убыток)	2100	183 407	142 112
Коммерческие расходы	2210	(46 661)	(54 847)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	136 746	87 265
Проценты к уплате	2330	(27 540)	(26 120)
Прочие доходы	2340	37 517	17 845
Прочие расходы	2350	(139 165)	(70 315)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	7 558	8 675
Текущий налог на прибыль	2410	(1 593)	(2 175)
Прочее	2460	4 450	5 503
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1 515	997
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	