

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО "Фабрика тортов")»

Студент

И.А. Митрофанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.А. Яковлева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

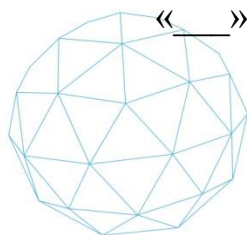
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«   » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Митрофанова И. А.

Тема работы: Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО "Фабрика тортов").

Научный руководитель: к.э.н. доцент Яковлева Татьяна Александровна

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании сбытовой политики ООО «Фабрика тортов» за счет логистических принципов.

Объект исследования - ООО «Фабрика тортов»

Предмет данного исследования выступает сбытовая политика ООО «Фабрика тортов».

Границами исследования являются 2016-2018 гг.

Поскольку эффективность системы сбыта в решающей мере зависит от того, как она управляется, то в практической работе российских предпринимателей и менеджеров ведущее место отводится сбытовой политике. К сожалению, теоретические, методологические и методические аспекты организации сбытовой политики до последнего времени разработаны крайне слабо. Такую ситуацию можно объяснить тем, что современный российский маркетинг является «абсолютным порождением» западных первоисточников. И здесь больше всего «не повезло» сбытовой политике.

Перечисленные обстоятельства определяют актуальность проведения исследования, посвященного совершенствованию сбытовой политики на современном этапе.

Практическая значимость рассмотренной проблемы заключается в разработке современных подходов к диагностике, формированию и совершенствованию сбытовой политики предприятия-производителя.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 36 источника и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе 18 таблиц и 15 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы сбытовой политики предприятия .....	6
1.1 Понятие, сущность и назначение сбытовой политики предприятия.....	6
1.2 Формы и виды сбытовой политики предприятия.....	9
2 Организация сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Фабрика тортов») .....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	17
2.2 Анализ сбытовой политики ООО «Фабрика тортов» .....	23
3 Предложения по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика тортов» за счет логистических принципов.....	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика тортов» за счет логистических принципов.....	38
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий ..	47
Заключение .....	53
Список используемых источников.....	55
Приложение А .....	58

## Введение

Управление сбытом как особой и важнейшей сферой деятельности производственного предприятия претерпело существенные изменения. Рынок сам по себе, а в переходный период, его тяжелые условия вынудили руководителей предприятий-производителей особое внимание обратить на вопросы продажи продукции, а, следовательно, обеспечение ее конкурентоспособности.

При этом особую роль играл факт того, что конкурентоспособность в значительной степени обеспечивалась не только продукцией и услугами как таковыми, но особенно - системой их продаж. Поскольку эффективность системы сбыта в решающей мере зависит от того, как она управляется, то в практической работе российских предпринимателей и менеджеров ведущее место отводится сбытовой политики. К сожалению, теоретические, методологические и методические аспекты организации сбытовой политики до последнего времени разработаны крайне слабо. Такую ситуацию можно объяснить тем, что современный российский маркетинг является «абсолютным порождением» западных первоисточников. И здесь больше всего «не повезло» сбытовой политики. В России научных исследований по данному направлению переведено мало, а создание оригинальной национальной специальной литературы по развитию сбытовой политики требует накопить и осмыслить соответствующий опыт в условиях рынка.

Большой вклад в решение проблемы повышения эффективности сбытовой политики внесли научные труды Завьялова П.С., Демидова В.С., Голубкова Е.П., Дихтль Е., Васильевой А.П., Звягинцевой С.П., Доронина А.А., Алексеева П.А., Левчук А.Н., Баронова К.С., Ждановой П.А., Леонтьева С.Е. и другие.

Перечисленные обстоятельства определяют актуальность проведения исследования, посвященного совершенствованию сбытовой политики на современном этапе.

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании сбытовой политики ООО «Фабрика тортов» за счет логистических принципов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы сбытовой политики предприятия;
- проанализировать организацию сбытовой политики ООО «Фабрика тортов»;
- разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика тортов»;
- дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом данного исследования является ООО «Фабрика тортов». Предмет данного исследования выступает сбытовая политика ООО «Фабрика тортов».

Методы исследования: наблюдение, анализ документации, метод экспертных оценок, методология SADT, коэффициентный анализ.

Практическая значимость рассмотренной проблемы заключается в разработке современных подходов к диагностике, формированию и совершенствованию сбытовой политики предприятия-производителя.

В первой главе будут рассмотрены теоретические основы сбытовой политики предприятия, именно: понятие, сущность и назначение сбытовой политики предприятия; формы и виды сбытовой политики предприятия.

Во второй главе будет представлена организационно-экономическая характеристика предприятия и проведен анализ сбытовой политики ООО «Фабрика тортов».

В третьей главе будут предложены мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика тортов» и проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

# 1 Теоретические основы сбытовой политики предприятия

## 1.1 Понятие, сущность и назначение сбытовой политики предприятия

Производственно-хозяйственная деятельность любого промышленного предприятия включает в себя три основные функциональные области: снабжение, материально – техническое обеспечение производства и физическое распределение (сбыт). За продвижение готовой продукции к потребителю отвечает физическое распределение (сбыт).

Формирование сбытовой политики на предприятии считается основной составляющей его работы. Сбытовая политика снабжает фирму главным – денежным потоком для его функционирования. Именно от развития и постановки сбытовой политики на предприятии зависит её поражение или рыночный успех [1].

В основной массе производства и потребления они не пересекаются, друг с другом во времени и пространстве. Поэтому, какими бы различными потребительскими качествами не владел конечный продукт, на настоящую прибыль, компания способна полагаться только лишь используя собственные возможности реализации товаров.

Компании обладают вариантами распределения собственных товаров. У них есть возможность направлять потребности покупательского спроса у окончательного покупателя в собственные преимущества и методы анализа рынка, где можно предсказать поведение покупателя при выборе товаров.

Назначение сбытовой политики предприятия заключается в поведенческой философии и общих принципах деятельности, которых фирма должна придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещения товаров во времени и пространстве.

Цели сбытовой политики предприятия представлены на рисунке 1.

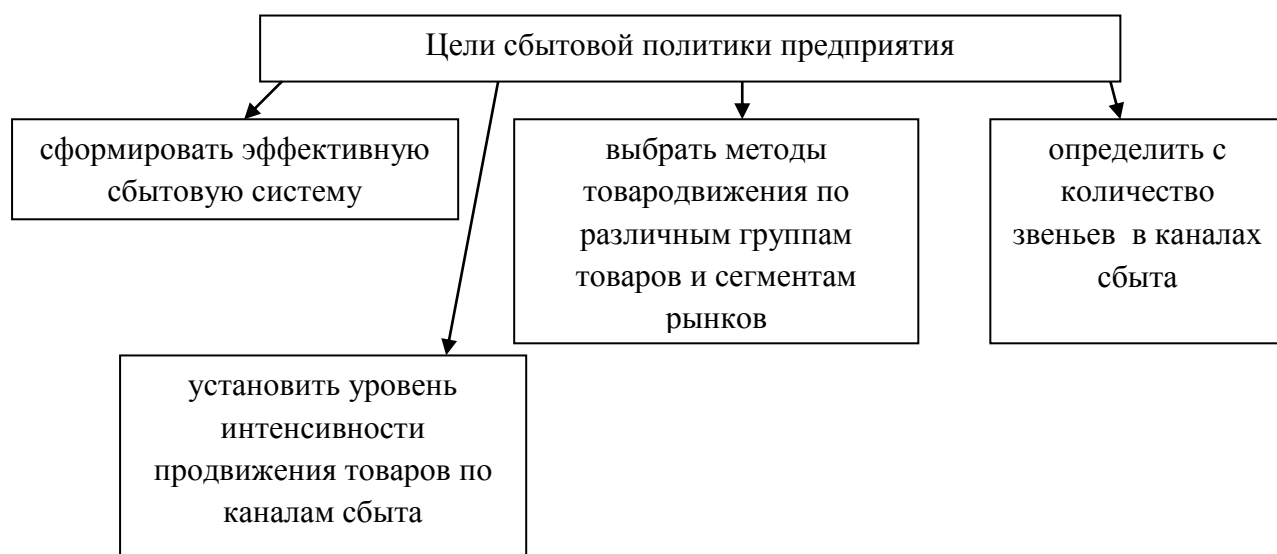


Рисунок 1 - Цели сбытовой политики предприятия [3].

Задачи сбытовой политики:

- работа уже с существующими потребителями и клиентами;
- реализация программ по привлечению новых покупателей;
- организация стимулирования оплаты заказов (оптимизация дебиторской задолженности);
- установление путей следования коммивояжеров, их численности мотивации и контроля;
- проверка наличия и достаточности товарных запасов, необходимости презентации товара, мероприятий по поддержке сбыта;
- установление структуры и величины как общих затрат, так и затрат по каждой составляющей их расходов.

Под сбытовой политикой понимается сознательное руководство деятельностью с целью распространения товаров. Поэтому в соответствии с рассмотренными выше принципами сбытовой политики осуществляется разработка стратегии сбыта и тактики.

В этом контексте основными принципами сбытовой политики можно назвать следующие принципы, которые представлены на рисунке 2.

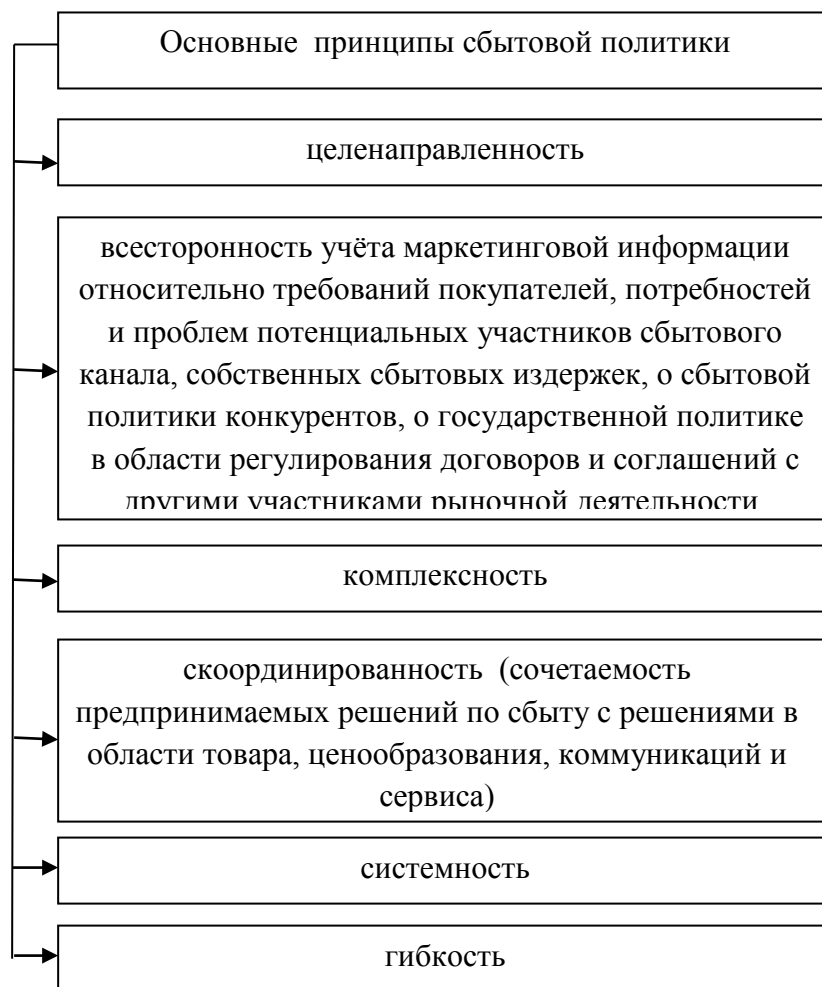


Рисунок 2 - Основные принципы сбытовой политики [4]

Сбытовую тактику следует понимать в виде мероприятий краткосрочного и разового характера, поэтому тактические мероприятия должны быть направлены на устранение деформации, возникающей в деятельности предприятий и сбытовой деятельности в следствии непредвиденных изменений рыночной конъюнктуры, ошибок управленческого персонала и т.д.

Главными компонентами сбытовой политики считаются:

- перевозка продукции – ее передвижение изготовителя к покупателю;
- отбор, распределение, монтаж, то, что увеличивает уровень доступности и готовности продукта к употреблению;



- сохранение продукта – организация формирования и сохранения требуемых резервов;

- контакты с покупателями – воздействия согласно физической передачи продукта, оформление заявок, информирование покупателя о товаре.

Таким образом, сбытовая политика является главной составляющей успешного развития предприятия, поскольку каждая организация создается для производства продукции, ее реализации и получения прибыли. Отсутствие реализации продукции приводит к бессмысленному существованию самого предприятия.

## 1.2 Формы и виды сбытовой политики предприятия

Выбор форм и видов сбытовой политики предприятия считается главной частью логистики на предприятии и подразумевает интерпретацию всей работы предприятия, нужно определённым образом организовать и планировать систему товародвижения от фирмы – изготовителя к потребителю.

Чтобы процесс реализации сбытовой политики проходил гладко, необходимо тесное взаимодействие всех звеньев цепи на всех его этапах. Доставка товара до потенциального покупателя должна проходить точно в срок, обозначенный в свое время производителем. Ибо для того, чтобы продукция пользовалась спросом, производителем была проведена обширная рекламная кампания. А если не обеспечить достаточное количество продукта на торговых стойках из-за задержки поставок по тем или иным причинам, конечный потребитель вполне возможно обратит свой взор на аналогичный товар конкурирующей фирмы [9].

Цель организации производящий, какой, либо товар – доведение, изготовленного продукта до потребителя. Это действие называется по разному:

- сбытовая политика;
- организация продаж;
- реализация продукции.

Производитель стремится реализовать свою продукцию по наиболее выгодному для компании пути. Это путь принято называть началом реализации продукции. Каждый вид сбытовой политики предприятия характеризуется определенной технологией совершения. В зависимости от того, каким образом производится продажа, можно выделить ее полярные виды. (приложение 1)

Распределение сбытовых начал, канал движения продукции – это путь по которому, взаимозависимые организации или лица участвуют в процессе доведения товаров и услуг до конечных пользователей. Выбор каналов распределения продукции является сложным и важным при организации сбытовой политики, поскольку выбранные каналы самым непосредственным образом влияют на цену продукта и другие решения в сфере маркетинга.

Выбор канала распределения, оценка его эффективности, стимулирование организаций и лиц, и лиц участвующих в канале – есть управление распределением.

Каналы распределения делятся на прямые и косвенные, т.е. с наличием одного или даже нескольких посредников (рисунок 3).

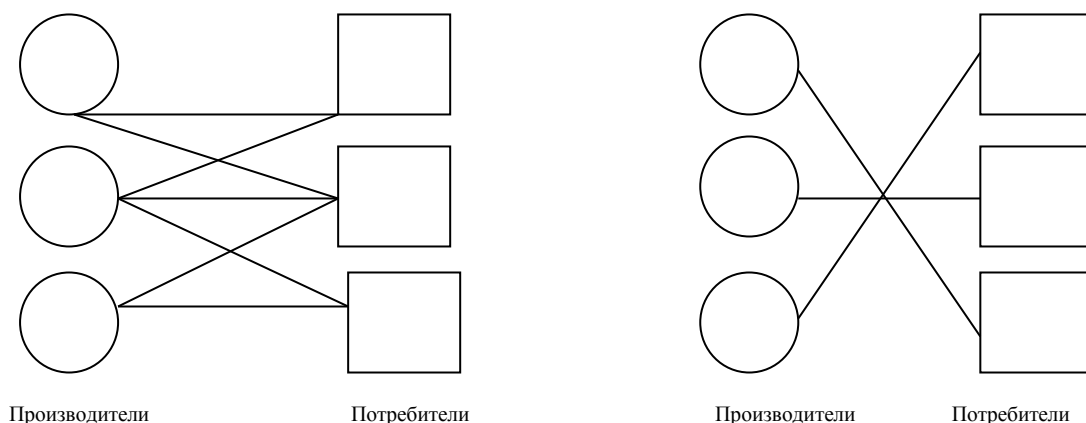


Рисунок 3 - Каналы распределения прямые и опосредованные, с наличием одного или даже нескольких посредников [10]

Опосредованная схема канала распределения является на сегодняшний день наиболее популярной системой. В то же время часто используется и прямой канал и комбинированная схема.

Участники каналов распределения выполняют ряд функций, способствующих успешному решению требований маркетинга:

- сбор информации, необходимой для планирования и роста сбыта;
- стимулирование сбыта;
- реклама, налаживания и поддержание связи с потенциальными покупателями;
- товародвижение;
- попытки согласования цен и прочих условий продажи для последующего осуществления акта передачи собственности или владения;
- транспортировка, складирование и хранения;
- изыскание и использование финансов для покрытия издержек по функционированию канала;
- принятие ответственности за функционирование товара [11].

Каналы распределения по организации системы сбыта могут быть трех видов:

1) Прямые каналы. Данные каналы связаны с перемещением товаров и услуг без участия посреднических организаций. Такой способ чаще всего устанавливается между изготовителями и потребителями, когда производитель тщательно контролирует путь происхождения продукции до конечного потребителя или располагают ограниченными целевыми рынками. Прямые каналы распределения могут становиться очень перспективной, бизнес получивший название маркетинг отношений. Такая форма сбытовой политики предполагает непрерывное использование долгосрочных взаимовыгодных отношений между производителем и потребителем на основе наиболее полных знаний потребности потребителя.

Маркетинговые отношения способствуют повышению рыночного имиджа предприятия, способствует удерживанию внимания приобретателя

продукции. В конечном итоге это приводит к существенному улучшению финансово – экономической деятельности фирмы, повешению ее конкурентоспособности. Как известно имидж предприятия цениться на рынке, чем сами цены на продукцию такого же типа. Маркетинг отношений – это новое слово в реализации реальных маркетинговых целей предприятия, когда объектом отношений является отдельный персональный потребитель, на цели которого ориентируется производитель продукта и на взаимодействие с которым строятся перспективные долговременные планы производства. По прямым каналам чаще всего поставляется значительная часть корпоративных товаров и многие услуги.

2) Косвенные (опосредованные). При использовании их предусматривается участие в сбыте торговых посредников, в отличие от прямого канала сбытовая связь между производителем и конечным потребителем опосредовано. Предприятие – производитель в этом случае пользуется услугами неких посреднических организаций, которые специализируются в распределении на сфере товарообороте. Создается торговая инфраструктура, содействующая обмену товарами на рынке и ориентирующаяся на имеющийся спрос и предложение. Таким образом, экономятся средства, и сокращается время продвижения товара к потребителю [13].

Такая посредническая рыночная инфраструктура обеспечивает достижение определенного компромисса в интересах поставщиков, которые теряются в цене, но выигрывают в обмене производственного товара, и потребителей, которые переплачивают за товар из-за наценки посредника, зато выигрывают во время покупки. Сам же посредник компенсирует свои расходы и риски наценкой на оптовую цену производителя, которую оплачивает покупатель.

Ключевым понятием в определении сбытовой политики предприятия является выявление основной сферы приложения в распределение продукции. Необходимо определить ту часть рынка, где спрос на изделие

будет предположительно прогнозируемо наибольшим. Эту часть рынка принято в маркетинге называть сегментом рынка, а процесс его определения сегментацией [14].

Далее рассмотрим этапы формирования сбытовой политики предприятия.

Этап 1. Аналитический. На этом этапе тщательно изучается маркетинговая обстановка предприятия. Рыночная среда исследуется всеми возможными методами анализа, включая SWOT, STEP, ETOM. Анализируется возможность предприятия, его сильные и слабые стороны на внутреннем и внешнем рынках, состояние маркетинговой среды в экономическом, политическом, технологическом и социальном аспектах. Делается, возможно, углубленный анализ ожиданий на рынке, возможностей потребителя прогнозируемой продукции. Особо тщательно проводится анализ конкурентной среды.

В маркетинговые исследования должны включаться все участники маркетинговой среды предприятия

Этап 2. Собственное сегментирование. На основе полученных на предыдущем этапе данных можно приступить к выявлению наиболее интересных в технико-экономическом отношении сегментов. Во-первых, определяются критерии сегментации, которые зависят от целей сегментации, особенностей рынка, своеобразия гипотетического продукта.

Например, для индивидуальных потребителей продукции это будут такие критерии как:

- психографические;
- демографические;
- географические;
- материальные [15].

Которые с достаточной достоверностью определяют социально-экономические, возрастные, культурные, религиозные и др. особенности будущего потребителя.

Для объектов промышленного производства критерии сегментации выглядят по- иному.

Здесь можно перечислить другие критерии:

- промышленная ориентация;
- технико- технологическая обстановка;
- перспективы технического и промышленного развития;
- технический и моральный износ оборудования;
- тенденции социально- экономического развития.

Этап 3. Представляет собой выбор целевого рынка.

Целевой рынок есть что иное как практика приложения конкретных усилий предприятия в распределении проектируемой к изготовлению продукции.

На этой стадии необходимо произвести:

- степень общей привлекательности уже определенных сегментов
- выбор именно тех сегментов, которые представляются руководству предприятия наиболее привлекательным.

Целевой рынок позволяет предприятию ориентира в бизнесе, как-то: возможный объем и номенклатура изделия, риски со стороны конкурентов, возможности продвижения будущего товара, возможные перспективы и т.д.

На четвёртом этапе можно приступать к конкретным действиям по позиционированию [16].

Товар, произведенный и выставляемый на реализацию на современном рынке, всегда имеет своего конкурента или даже нескольких. Времена монопольного владения рынком прошли. Поэтому представляя свой товар в избранном целевом пространстве рынка, производитель обязан позаботиться о наличии у своего товара таких деловых свойств и качеств, которые смогли бы выгодно отличать его от аналогичной продукции конкурентов. Товар без конкурентного преимущества не будет иметь успеха. Таким преимуществом не обязательно является более низкая цена. Покупателя привлекают и другие аспекты качества:

- дизайн;
- долговечность;
- надежность;
- удобство применения;
- гарантийное обслуживание;
- способ доставки и др.

Этап 5. Правильное, грамотно организованное позиционирование позволяет разработать эффективную маркетинговую программу.

Цель маркетинговой программы определить:

- объем и содержание необходимых ресурсов;
- определение бюджета;
- объем необходимых работ;
- состав человеческих ресурсов;
- сроки исполнения;
- управленческий аппарат;
- информационные коммуникации [17].

В составе уже описанной технологией Маркетинг - микс проводится производственная работав последовательности:

- разработка товара, ориентированного на целевой рынок;
- установление цены товара. При этом следует, что при сегодняшнем положении на рынке когда конкуренция не позволяет диктовать завышенные цены, желательную для предприятия прибыль можно получить, прежде всего, за счет снижения собственных издержек производства;
- выбор каналов и способов распределения товара. Определение маркетинговой логистики;
- определение маркетинговых коммуникаций, обеспечивающих получение информации от всех участников маркетинговых действий. Обработка, анализ и использование полученной информации.

Этап 6. – Контрольный.

Как известно, чтобы понять, как работает, та или иная схема действий надо постоянно контролировать процесс и не только контролировать, но при необходимости вмешиваться в ход действий. Для этого необходимо:

- иметь необходимые плановые величины, нормы, цели и срок маркетинговой программы;

- выяснять постоянно реальное исполнение установленных показателей

- спрашивать показатели и плановые величины;

- анализировать результат сравнения и устранять возникающие диспропорции. При этом контролироваться должна работа по всем [18].

Таким образом, под сбытовой политикой предприятия, в наиболее широком смысле, следует понимать выбранные его руководством совокупность стратегий маркетинга и комплекс взаимосвязанных мероприятий по формированию ассортимента выпускаемой продукции и ценообразованию по стимулированию спроса и самого сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки) заключение договора продажи (поставки) товаров, выбор логистических схем, гарантийное и послепродажное обслуживание организационным, материально техническим и прочими аспектами сбыта.



## 2 Организация сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Фабрика тортов»)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

В данной бакалаврской работе будет рассмотрено предприятие ООО «Фабрика тортов». Деятельность предприятия началась 31 марта 2015 года, когда ООО «Фабрика тортов» открыло свой первый магазин.

Организационно-правовая форма предприятия: Общество с ограниченной ответственностью. Местонахождение ООО «Фабрика тортов»: 445007, Самарская область, г. Тольятти, ул. Новозаводская, д. 10а.

Основным видом деятельности ООО «Фабрика тортов» является «Производство и реализация хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения». Деятельность ООО «Фабрика тортов» разделена на два направления:

- изготовление хлеба и кондитерских изделий на заказ.
- розничная продажа хлеба, кондитерских изделий.

Основа деятельности ООО «Фабрика тортов» заключается в высоком качестве изготавливаемых кондитерских изделий, а также в удовлетворении желаний клиента. ООО «Фабрика тортов» имеет только одну точку производства и продаж в городе, поэтому структура предприятия не отличается избытком подразделений. Основной состав структуры предприятия будет представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Состав и производственная структура организации

Наименование подразделения	Вид деятельности
Основные подразделения	
Производственный цех	Производство хлеба и кондитерских изделий
Отдел продаж №1 (магазин)	Розничная продажа хлеба и кондитерских изделий и напитков Организация поставок и др.
Отдел продаж №2	Розничная продажа кондитерских изделий через интернет
Вспомогательные подразделения	
Отдел сбыта	Доставка кондитерских изделий
Отдел продвижения	SMM продвижение, PR, акции

Общая структура органов управления организации ООО «Фабрика тортов» представлена на рисунке 4.

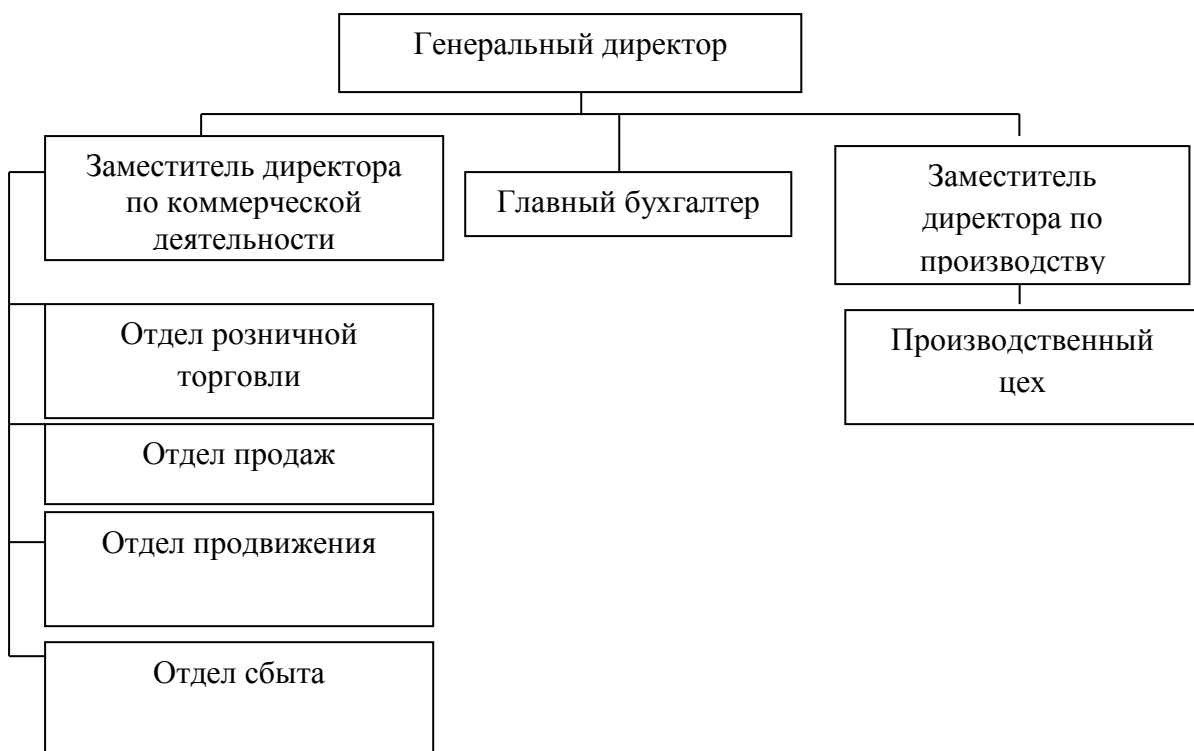


Рисунок 4 - Общая структура органов управления организации ООО «Фабрика тортов»

Генеральный директор самостоятельно распоряжается финансовыми средствами и имуществом фирмы, без доверенности действует от имени ООО «Фабрика тортов», представляет его во всех учреждениях, организациях, налоговых органах, назначает должностных лиц, принимает на работу персонал, освобождает и увольняет работников в соответствии с трудовым законодательством.

Заместитель директора по производству осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью подразделения, а также направляет деятельность трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства требуемого ассортимента. Коммерческий директор осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, сбыта продукции.

Главный бухгалтер осуществляет организацию учетной работы и контроль за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей. Также вместе с генеральным директором ООО «Фабрика тортов» выполняет задачи финансового планирования и анализа. Главный бухгалтер является линейным руководителем второго уровня, отвечающим за организацию финансовой работы. Он непосредственно подчинен директору, а у него в подчинении находятся работники бухгалтерии.

Ниже приведены данные по аналитике экономических результатов ООО «Фабрика тортов» на временном промежутке от 2016 г. по 2018 г. (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Фабрика тортов» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение	
				абс., тыс.руб.	отн., %
1	2	3	4	5	6
Выручка	68731	53775	46896	-21835	68,2
Себестоимость	68387	53220	46785	-21602	68,4
Валовая прибыль	344	555	111	-233	32,3
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0	0	0
Прибыль от продаж	344	555	111	-233	32,3
Прочие доходы	0	0	0	0	0
Прочие расходы	65	64	42	-23	64,6
Прибыль до налогообложения	279	491	69	-210	24,7
Текущий налог на прибыль	56	98	14	-42	25,3
Чистая прибыль	223	393	55	-168	24,6

Выручка ООО «Фабрика тортов» снижается с 68731 тыс. руб. в 2016 году до 53775 тыс. руб. в 2017 году, а затем еще до 46896 тыс. руб. в 2018 году. Общее снижение составило 21835 тыс. руб. за три года. Уровень выручки 2018 года составляет 68,2% от уровня 2016 года.

Себестоимость продукции, включающая в себя также все издержки обращения, снижается за тот же период с 68387 тыс. руб. в 2016 году до 53220 тыс. руб. в 2017 году, а затем до 46785 тыс. руб. в 2018 году. Уровень себестоимости 2018 года составляет 68,4% от уровня 2016 года.

Так как на предприятии нет выделения коммерческих и управленческих расходов, валовая прибыль и прибыль от продаж равны и увеличиваются с 344 тыс. руб. в 2016 году до 555 тыс. руб. в 2017 году, а затем снижаются до 111 тыс. руб. в 2018 году. Прибыль до налогообложения снижается с 279 тыс. руб. в 2016 году до 69 тыс. руб. в 2018 году - снижение составило 210 тыс. руб. Причем стоит отметить, что показатель в 2017 году имел самое высокое значение - 491 тыс. руб. Показатель чистой прибыли растет с 223 тыс. руб. в 2016 году до с 393 тыс. руб. в 2017 году, а затем снижается до 55 тыс. руб. в 2018 году. Уровень чистой прибыли 2018 году составляет 24,6% от уровня 2016 года. Таким образом, мы видим снижение всех показателей прибыли в динамике, которое произошло из-за снижения объемов выручки на протяжении 2016-2018 гг. Более подробный анализ себестоимости ООО «Фабрика тортов» представим в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика расходов на продажу ООО «Фабрика тортов»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение	
				абс., тыс.руб.	отн., %
1	2	3	4	5	6
Себестоимость	68387	53220	46785	-21602	68,4
ФОТ	4522	4699	4903	381	108,4
Страховые взносы	1366	1419	1481	115	108,4
Аренда	2400	2400	2400	0	100,0
Коммунальные услуги	1343	1558	1575	232	117,3
Итого издержки обращения	9631	10076	10359	728	107,6
Стоимость товаров	58756	43144	36426	-22330	62,0

В общей величине затрат на стоимость товаров приходилось в 2016 году 58756 тыс. руб., в 2018 г. 36426 тыс. руб. - то есть стоимость товаров для перепродажи снижается, а вот величина издержек обращения растет с

9631 тыс. руб. в 2016 году до 10359 тыс. руб. в 2018 году. Увеличение составило 728 тыс. руб. или 107,6%. Увеличение издержек обращения на фоне снижения выручки резко отрицательно влияет на финансовые результаты, снижая их.

Наиболее значительная величина в издержках обращения приходится на фонд оплаты труда, который растет с 4522 тыс. руб. до 4903 тыс. руб.

В таблице 4 приведем динамику показателей структуры издержек.

Таблица 4 – Динамика показателей структуры издержек обращения ООО «Фабрика тортов»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменения 2018-2016 гг, %
1	2	3	4	5
ФОТ	47,0%	46,6%	47,3%	0,4%
Страховые взносы	14,2%	14,1%	14,3%	0,1%
Аренда	24,9%	23,8%	23,2%	-1,8%
Коммунальные услуги и прочее	13,9%	15,5%	15,2%	1,3%
Итого издержки обращения	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%

В структуре издержек обращения наибольший удельный вес приходится фонд оплаты труда - колеблется на уровне 47%. Вместе со страховыми взносами на данную статью приходится 61,1% расходов в 2016 году и 61,6% в 2018 году. На втором месте по значимости - арендная плата, на данную статью приходится около четверти расходов - 23-24,9%, далее идут коммунальные платежи около 15%. В целом структура расходов на продажу приемлемая.

Для более объективного анализа финансовых результатов ООО «Фабрика тортов» проведем анализ показателей рентабельности (таблица 5). Из таблицы 5 видно, что практически все показатели рентабельности в динамике снижаются.

Единственные показатели, показывающие рост - это рентабельность собственного капитала и рентабельность постоянного капитала, показывающие отношение чистой прибыли и собственного капитала вместе с

долгосрочными заемными средствами. Так как у предприятия нет долгосрочных заемных средств, данные коэффициенты одинаковые. Снижаются с 63,68% в 2016 году до 52,93% в 2017 году, а затем снова растут до 84,33% в 2018 году. Общее увеличение показателя составило 20,65%.

Таблица 5 – Динамика показателей рентабельности ООО «Фабрика тортов», в %

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Измен.
1	2	3	4	5
Рентабельность активов	2,36	4,37	0,31	-2,05
Рентабельность собственного капитала	63,68	52,93	84,33	20,65
Рентабельность оборотного капитала	2,36	4,37	0,31	-2,05
Рентабельность постоянного капитала	63,68	52,93	84,33	20,65
Рентабельность продаж	0,50	1,03	0,24	-0,26
Рентабельность от обычной деятельности	0,41	0,91	0,15	-0,26
Чистая рентабельность	0,32	0,73	0,12	-0,21
Валовая рентабельность	0,50	1,03	0,24	-0,26
Рентабельность затрат	0,50	1,04	0,24	-0,27

Рентабельность активов сначала растет с 2,36% в 2016 году до 4,37% в 2017 году, а затем снова снижается до 0,31% в 2018 году. Так как у предприятия нет основных средств, рентабельность оборотных активов имеет значения, аналогичные показателям рентабельности активов.

Рентабельность продаж растет с 0,5% в 2016 году до 1,03% в 2017 году, а затем снижается до 0,24% в 2018 году.

Рентабельность от обычной деятельности увеличивается с 0,41% в 2016 году до 0,91% в 2017 году, а затем снижается до 0,15% в 2018 году. Чистая рентабельность растет с 0,32% в 2016 году до 0,73% в 2017 году, а затем снижается до 0,12% в 2018 году. Общее снижение составило 0,21%. Рентабельность затрат растет с 0,5% в 2016 году до 1,04% в 2017 году, а затем снижается до 0,24% в 2018 году.

Таким образом, товарооборот ООО «Фабрика тортов» снижается с 68731 тыс. руб. в 2016 году до 53775 тыс. руб. в 2017 году, а затем еще до 46896 тыс. руб. в 2018 году. Общее снижение составило 21835 тыс. руб. за три года. Уровень выручки 2018 года составляет 68,2% от уровня 2016 года. Себестоимость продукции, включающая в себя также все издержки обращения, снижается за тот же период с 68387 тыс. руб. в 2016 году до 53220 тыс. руб. в 2017 году, а затем до 46785 тыс. руб. в 2018 году. Уровень себестоимости 2018 года составляет 68,4% от уровня 2016 года. Показатель чистой прибыли растет с 223 тыс. руб. в 2016 году до с 393 тыс. руб. в 2017 году, а затем снижается до 55 тыс. руб. в 2018 году. Уровень чистой прибыли 2018 году составляет 24,6% от уровня 2016 года. В итоге происходит снижение всех показателей прибыли в динамике, которое произошло из-за снижения объемов товарооборота на протяжении 2016-2018 гг.;

- все показатели рентабельности росли в 2017 году по сравнению с 2016 годом, однако в 2018 году произошло значительное снижение как относительно 2017 года, так и относительно 2016 года. Данная динамика говорит о существенном снижении эффективности хозяйственной деятельности ООО «Фабрика тортов» в 2018 году относительно двух предыдущих периодов.

В целом проведенный анализ свидетельствует о сложном финансовом положении предприятия, ухудшении финансовых результатов.

## 2.2 Анализ сбытовой политики ООО «Фабрика тортов»

Необходимо в общих чертах описать общую организацию логистической деятельности анализируемого предприятия с целью лучшего понимания связей и взаимодействия между подразделениями предприятия.

Модель логистической системы ООО «Фабрика тортов» с последующим выделением логистической системы сбыта и ее основных

функций и процессов, построенная на основе методологии SADT, представлена на рисунке 5 и рисунке 6.

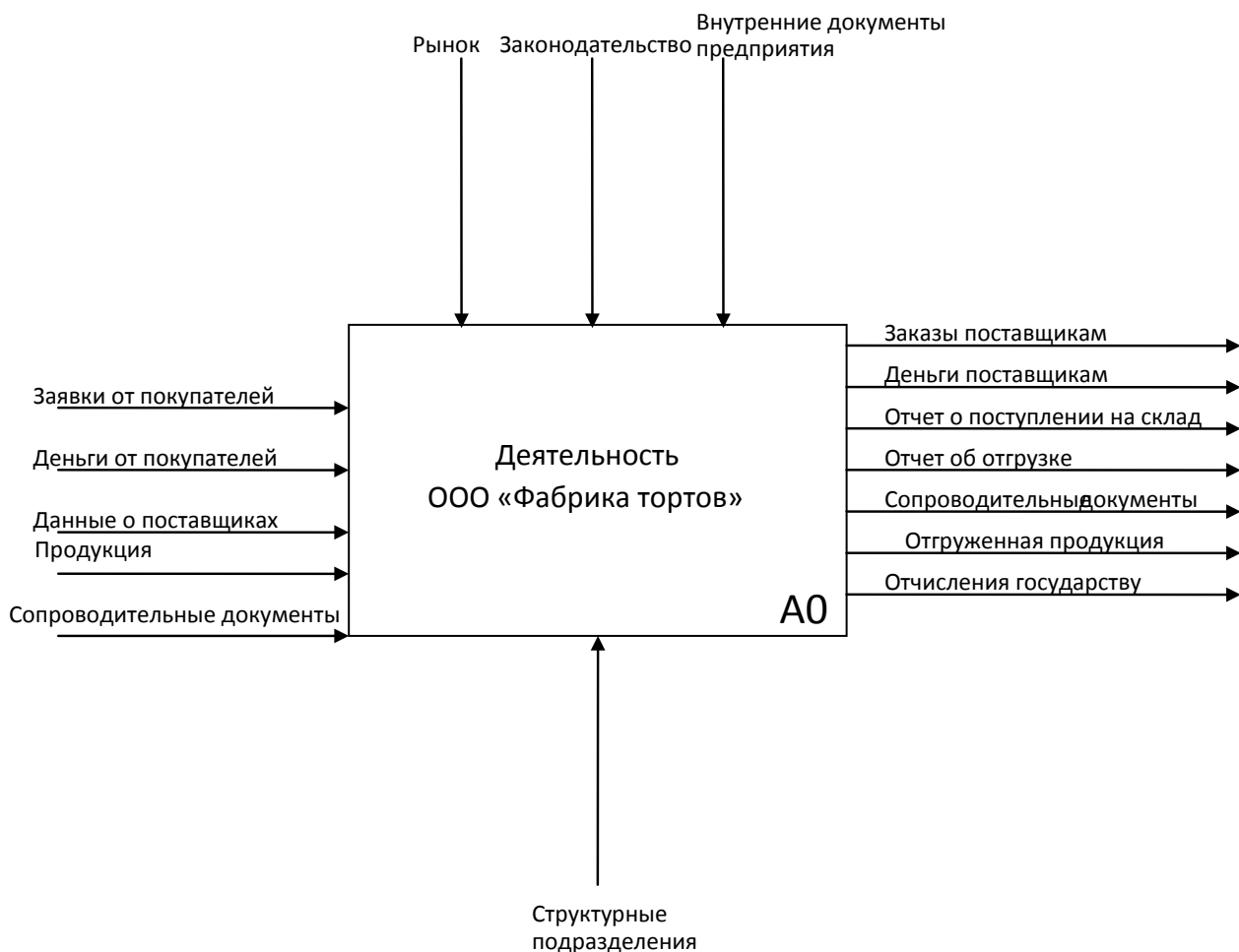


Рисунок 5– Модель логистической системы ООО «Фабрика тортов» (A-0)

Как видно из рисунка 6, отдел сбыта, который представляет собой основное структурное подразделение предприятия, отвечающее за распределение, выступает в роли субъекта только на диаграммах A1 и A3. Поэтому имеет смысл подробное рассмотрение только диаграмм A1 и A3 на рисунке 7 и рисунке 8.



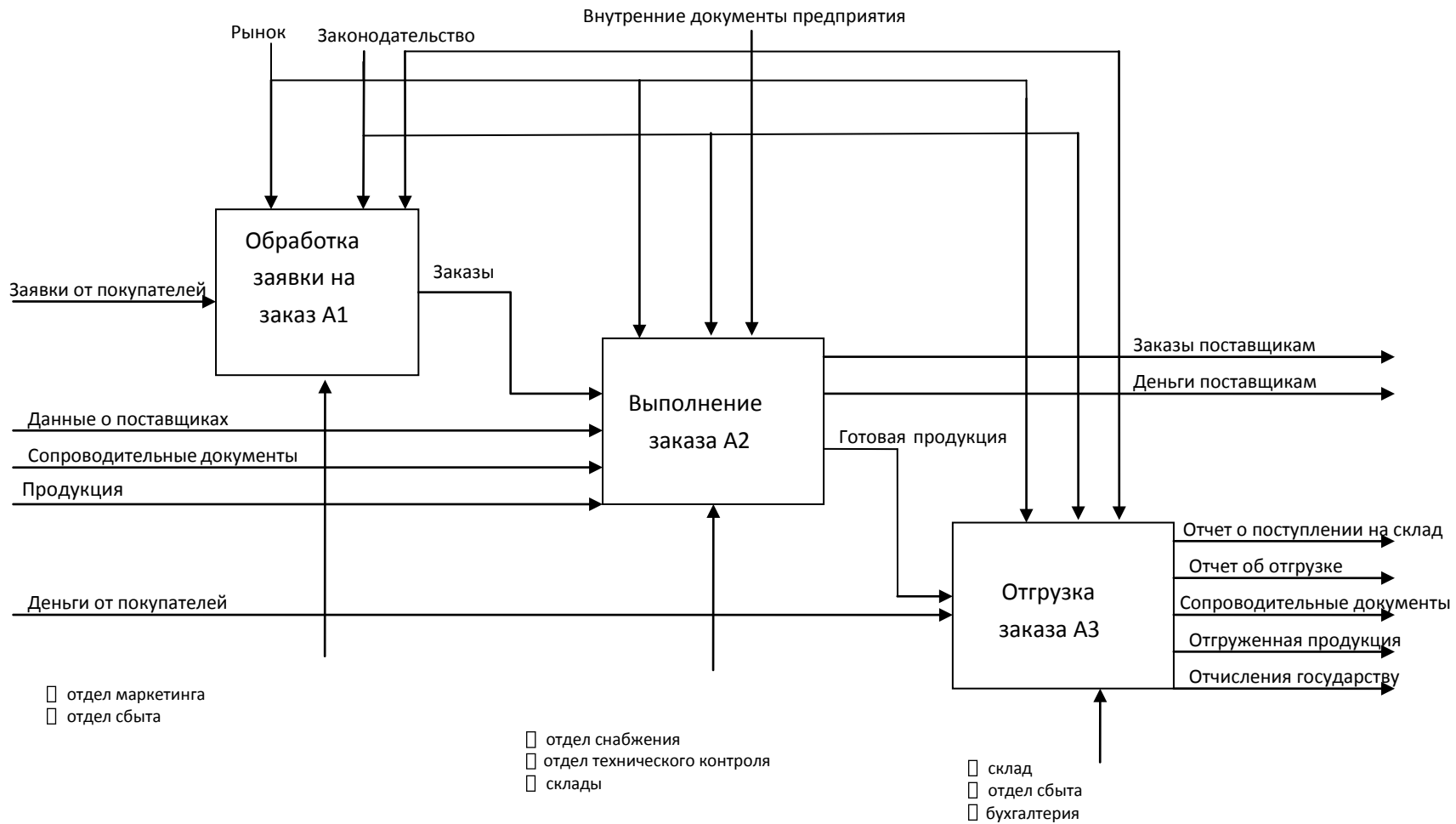


Рисунок 6 – Модель логистической системы ООО «Фабрика тортов» (A0)

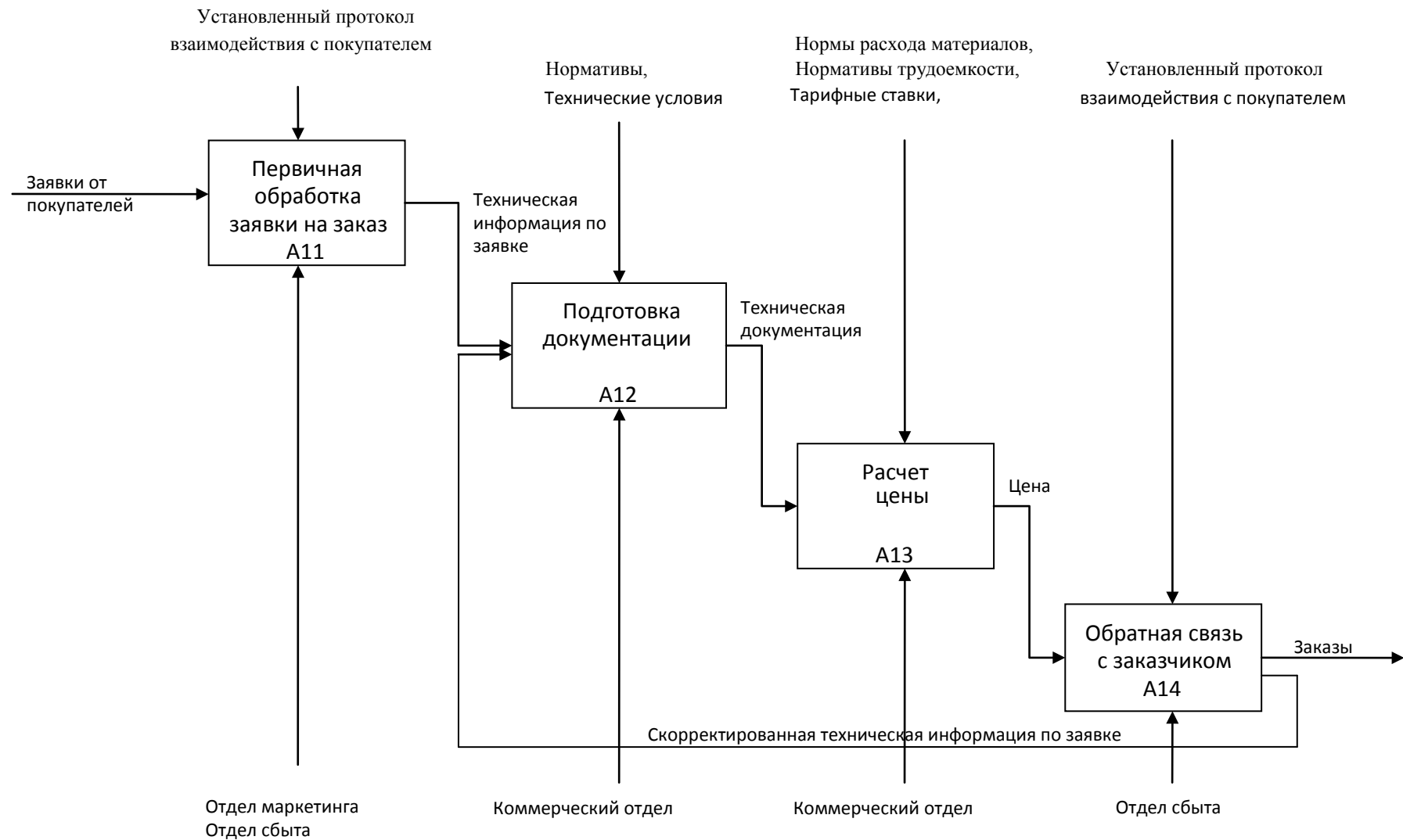


Рисунок 7 – Модель логистического процесса «Обработка заявки на заказ» (A1)

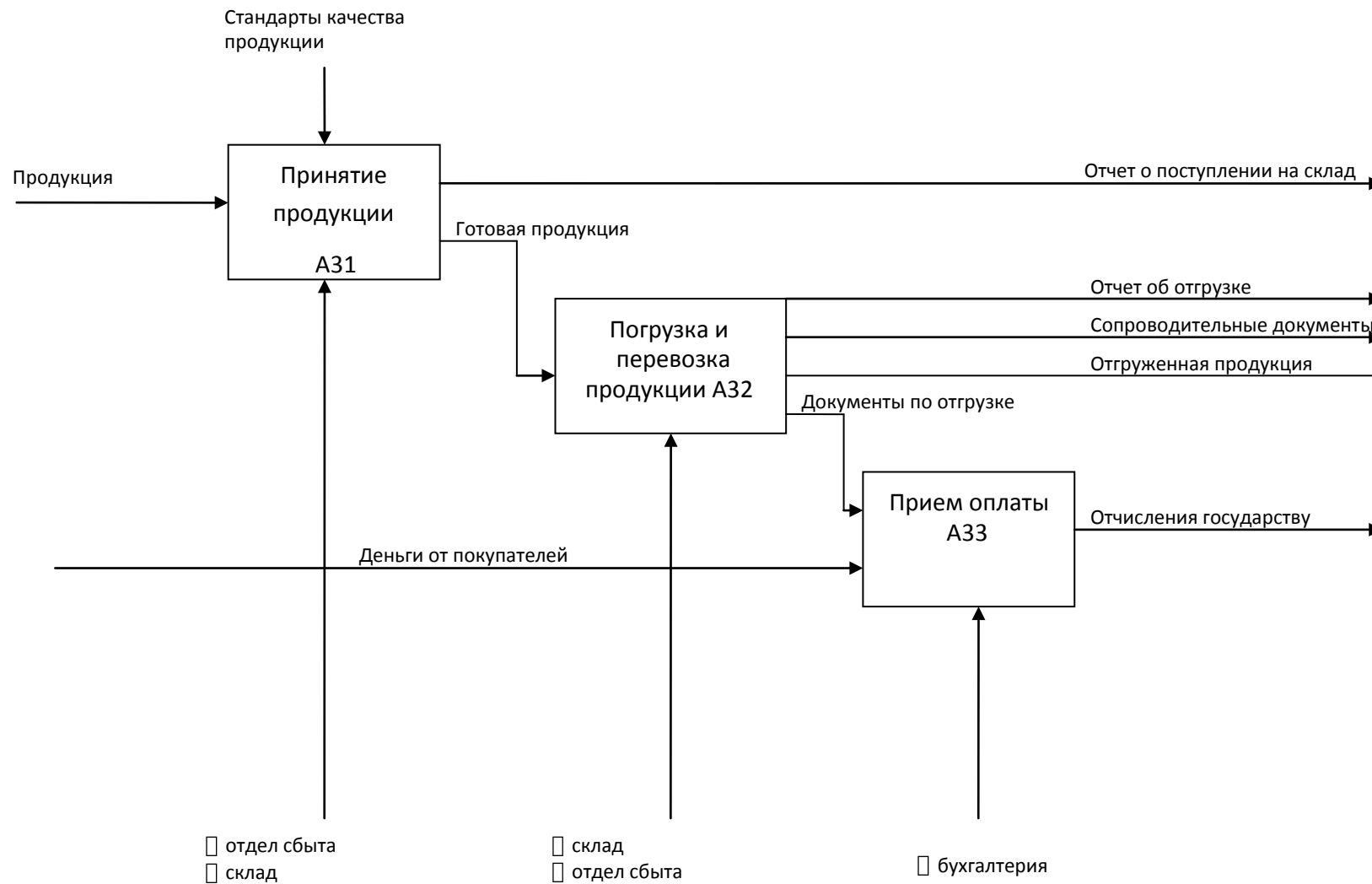


Рисунок 8 – Модель логистического процесса «Сбыт заказа» (A3)

Таким образом, из построенных диаграмм SADT на рисунке 7 и рисунке 8 можно сделать следующие выводы.

1. Отдел сбыта, который на предприятии ООО «Фабрика тортов» отвечает за распределение продукции, участвует в процессах «Обработка заявки на заказ» и «Сбыт заказа».

2. В процессе «Обработка заказа» система распределения участвует только в начале в процессе «Первичная обработка заявки на заказ», получая сведения от потенциальных покупателей и информацию по заказу, и в конце в процессе «Обратная связь с заказчиком», передавая заказчику информацию о рассчитанной цене заказа. Если заказчик согласен с ценой, начинается выполнение процесса «Выполнение заказа», если заказчик не согласен с ценой, он либо отказывается от заказа, либо с ним обговаривается внесение изменений в проект для его удешевления, и цепь операций повторяется уже с новыми данными для расчета цены.

3. В процессе «Сбыт заказа» система распределения проявляется в процессах «Принятие готовой продукции», которую осуществляет склад готовой продукции, и «Погрузка и перевозка продукции», в частности участвуя в погрузке.

Из этого можно сделать вывод, что, несмотря на неплохо в целом спроектированную логистическую систему предприятия, система сбыта на предприятии ООО «Фабрика тортов» оказывается полностью оторванной от операции «Выполнение заказа».

Таким образом, на предприятии ООО «Фабрика тортов» практически отсутствует связь между системами снабжения и сбыта, что не может не сказываться негативно на процессе организации логистической деятельности предприятия, поскольку сложно находить компромисс между запросами каждой из этих систем, не имея общего представления обо всех нюансах заказа.

Таблица 6 наглядно показывает характеристику основных контрагентов цепи поставок.

Таблица 6 - Характеристика основных контрагентов цепи поставок компании ООО «Фабрика тортов»

Контрагенты цепи поставок	Звенья цепи поставок	Географическое положение
Поставщики	Компания-производитель сырья	Россия и страны СНГ
Логистические операторы	Логистические операторы	Россия
		Россия
Дистрибьютор	Центральный офис	Москва
Потребители	Крупный, средний и малый бизнес и государственные структуры	Россия

Общая схема цепи поставок компании ООО «Фабрика тортов» изображена на рисунке 9.

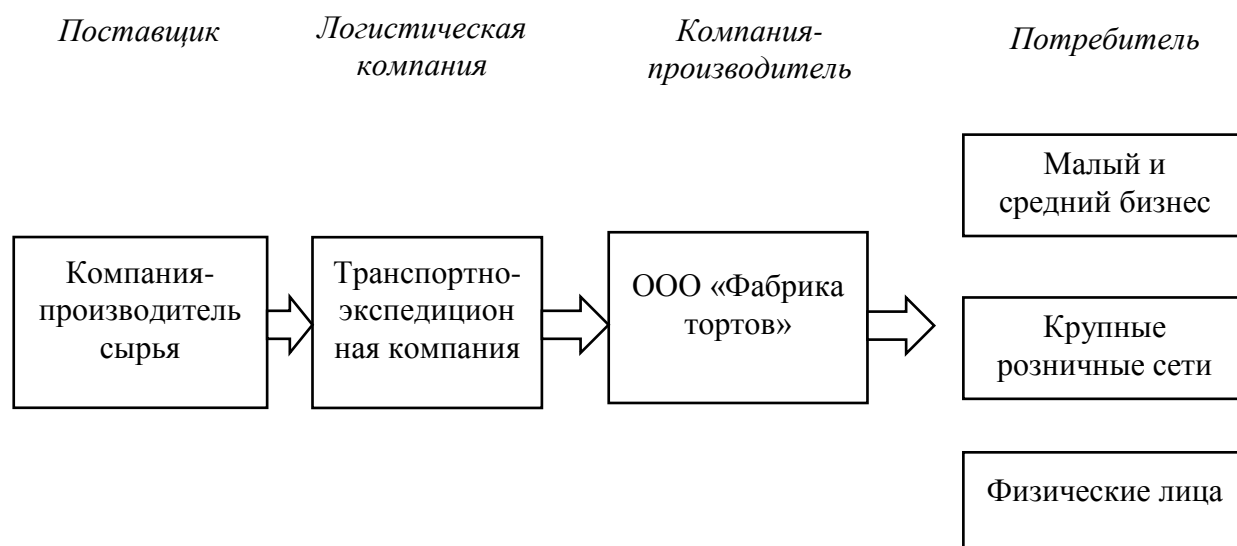


Рисунок 9 - Схема цепи поставок ООО «Фабрика тортов»

По мере роста значимости сетевой розницы компания ООО «Фабрика тортов» реализует стратегию по увеличению доли прямых поставок, сохраняя при этом тесные, а и иногда и эксклюзивные партнерские отношения с независимыми дистрибьюторами на некоторых рынках.

На рисунке 9 можно увидеть, что продукция компаний-производителей отправляется в ООО «Фабрика тортов» усилиями логистического оператора. Далее фокусная компания принимает продукцию компаний-производителей. После этого начинается процесс распространения продукции компаний-

производителей. Компания ООО «Фабрика тортов» распространяет свою продукцию, как напрямую в различные организации, так и через крупные розничные сети. Если продукция распространяется через розничные сети, то осуществляется доставка на склады компаний собственным транспортом или усилиями транспортных компаний. После чего крупные розничные сети начинают самостоятельно распространять продукцию.

Если говорить о сложившейся ситуации на анализируемом предприятии ООО «Фабрика тортов», то в нынешнем его состоянии основные потенциальные функции и задачи отдела сбыта выполняются разрозненными подразделениями. Эти подразделения фактически не имеют никакой реальной связи друг с другом, не обладают прозрачностью информации о деятельности друг друга в соответствии с принятой организационной структурой управления. В текущем состоянии до директора предприятия, которому следует своевременно иметь всю полноту информации и иметь возможность оперативно принимать управленческие решения, информация о логистических процессах фактически проходит по следующей цепочке: «рядовой работник подразделения – начальник подразделения – соответствующий заместитель директора предприятия – директор предприятия», что снижает ценность передаваемой информации.

На предприятии ООО «Фабрика тортов» существуют, по сути, три варианта сбыта готовой продукции:

1) доставка готовой продукции на собственном автомобильном транспорте с собственным экспедированием и диспетчеризацией до потребителя;

2) доставка готовой продукции на автомобильном транспорте, принадлежащем потребителю, то есть самовывоз.

Второй вариант доставки готовой продукции, по сути, избавляет предприятие от практически всех логистических затрат, связанных с транспортировкой, поэтому основные транспортные затраты на предприятии

связаны с доставкой готовой продукции собственным автомобильным транспортом.

На предприятии имеется около десяти единиц транспортных грузовых средств, используемых для доставки продукции покупателям. Предприятие ООО «Фабрика тортов» пока не имеет в планах отказ от подобного вида транспортировки, что можно объяснить во многом спецификой производимой продукции. Каждая доставка является предназначенной для конкретного покупателя, то есть нет необходимости в промежуточном складировании, перегрузке на другой вид транспорта, расфасовке и т.д. Готовая продукция доставляется в том же виде, в котором была погружена в транспортное средство, непосредственно до покупателя, и покупатель имеет возможность на месте проверить качество и комплектность доставки.

Заключительной позицией анализа предприятия в соответствии с предложенной методикой является анализ используемого метода распределения.

Анализируемое предприятие ООО «Фабрика тортов» использует для сбыта своей продукции смешанные каналы распределения, что во многом можно объяснить спецификой реализуемой предприятием продукции. Прямое распределение составляет значительную часть выполняемых заказов, что сложилось исторически и долго отвечало целям и задачам предприятия. Большая часть прямых заказчиков продукции предприятия являются постоянными клиентами, которые до этого приобретали оборудование на предприятии и хотели бы приобрести оборудование либо дополнительно, либо взамен исчерпавшего свой резерв использования.

В то же время помимо прямого распределения предприятие ООО «Фабрика тортов» достаточно активно пользуется услугами дилеров, то есть распределение продукции осуществляется по каналам первого уровня, поскольку мощности позволяют предприятию выполнять больше заказов, чем удастся получить, ища заказчиков только силами работников собственных маркетинговых и сбытовых служб. Работа с дилерской сетью предприятия в

регионах РФ и странах СНГ заключается, в том числе, в постоянном поиске перспективных партнеров, налаживании партнерских отношений, обучении специалистов на заводе, на местах и в ходе проведения выездных мероприятий в регионах (выставки, семинары), контроле деятельности, помощи в рекламе.

Метрики предназначены для оценки возможности достижения этих стратегических решений, обозначенных в терминах показателей деятельности цепи поставок. Показатели функционирования цепи поставок ООО «Фабрика тортов» наглядно изображены в таблице 7.

Таблица 7 - Параметры функционирования цепи поставок и показатели первого уровня метрик

	Атрибуты функционирования логистики	Определение атрибутов функционирования	Показатели KPI (основные)	Факт	Среднее по отрасли
Внутренние	1. Надежность доставки в цепи поставок	Функционирование цепи поставок при доставке	Совершенный заказ	75%	85%
			Коэффициент удовлетворенности клиентов	82,5%	80%
	2. Быстрота реакции цепи поставок	Скорость, с которой логистика доставляет товары потребителям	Длительность цикла исполнения заказа (дни)	1	2
	3. Производительность логистической инфраструктуры	Способность элементов складской инфраструктуры логистики обеспечивать конкурентные преимущества	Производительность складского оборудования (т/час)	0,4	0,6
Внешние	4. Затраты в цепи поставок	Затраты, связанные с логистическими операциями в цепи поставок	Доля логистических затрат в общем объеме продаж продукции	18%	30%
	5. Эффективность управления логистическими активами в цепи поставок	Эффективность логистики в управлении активами для удовлетворения спроса	Запасы, в днях поставки	4	7



Надежность цены поставок определяется показателями выполнения графиков доставки и коэффициентом удовлетворенности клиентов. Согласно исследованию, проведенному компанией ООО «Фабрика тортов» показатель совершенного заказа составляет 75%, в то время как средний показатель по отрасли составляет 85%. Это говорит о том, что низкое значение показателя потенциально может влиять на надежность цепи поставок ООО «Фабрика тортов» в негативном ключе.

Компания «ООО «Фабрика тортов» регулярно проводит исследования удовлетворения клиентов с целью повышения лояльности. Данные были получены путем опроса клиентов и аналитическим отчетам компании.

В таблице 8 можно наглядно увидеть из каких показателей складывается коэффициент удовлетворенности клиентов.

Таблица 8 – Вычисление коэффициента удовлетворенности потребителей

№	Показатели удовлетворенности	Вес показателя, %	Факт. Значение, %	Взвешенное значение, %
	Цена			
1	Опрос удовлетворенности ценой основной группы продукции	10	72	7,2
2	Уровень цен по сравнению с конкурентами на основную группу продукции	10	71	7,1
	Качество продукции			
3	Динамика возвратов	15	85	12,75
4	Индекс качества продукции	15	75	11,25
	Сервис			
5	Процент заказов со 100% выполненной заявкой по объему	10	95	9,5
6	Процент своевременно исполненных заказов	5	92	4,6
7	Опрос удовлетворенности логистическим сервисом	15	85	12,75
	Клиентские показатели			
8	Динамика продаж клиентов	10	88	8,8
9	Динамика клиентской базы данных	10	85	8,5
	Итого			82,45

Одним из ключевых бизнес-процессов компании ООО «Фабрика тортов» является процесс выполнения заказов клиентов (табл. 9).

Таблица 9 - Процесс выполнения заказов клиентов

Элементы процесса	Элементы показателя "Совершенный заказ"	Влияние на показатель "Совершенный заказ"
1.1: Обработка запросов, формирование коммерческих предложений	-	++
1.2: Получение, ввод и проверка заказа	-	++
1.3: Резервирование запасов и определение даты отгрузки	Поля выполненных доставок в утвержденные клиентом сроки. Уровень покрытия спроса. Процент заказов, доставленных в полном объеме	+++++
1.4: Консолидация заказов	-	+
1.5: Планирование партии отправок	-	++
1.6: Выбор маршрута отправки	-	+++
1.7: Выбор экспедитора и тарифа	-	++
1.8: Получение продукции на склад	-	++
1.9: Отбор и комплектация	Уровень покрытия заказа	+++++
01.10: Упаковка продукта	Процент корректно составленной документации	++
1.11: Загрузка, оформление отгрузочных документов	Точность составления документации. Исполнение доставки в установленные клиентом сроки	+++
1.12: Транспортировка товара	Исполнение доставки в установленные клиентом сроки. Процент заказов, доставленных в полном объеме	+++++
1.13: Получение и проверка у потребителя	Исполнение доставки в установленные клиентом сроки. Процент заказов, доставленных в полном объеме. Процент поврежденных при доставке грузов	+++
1.14: Выставление инвойсов	Точность составления документации. Процент безукоризненных инвойсов	++

Наиболее критичные процессы выделены заливкой: это процессы резервирование запасов и определение даты отгрузки; технологический

процесс отбора, комплектации и транспортировка товара. Если совершенствовать данные процессы, то эффективность цепи поставок значительно вырастет. Компания ООО «Фабрика тортов» сможет снизить издержки на управление цепью поставок, повысить лояльность своих клиентов и тем самым увеличить прибыль.

Таким образом, существует такая проблема как несогласованность времени поставок (загрузок) с режимом работы склада и его пропускными возможностями. В зоне отгрузки находится 4 ворот для приемки машин с товаром. В среднем каждая загрузка занимает 1-1,5 часа. В 10-тичасовой рабочий день (с учетом перерывов) необходимо принять от 16 до 20 машин. Т.к. заказчики и менеджеры склада не согласуют время приезда конкретного транспорта для загрузки, то создаются вынужденные простои. Чаще всего первые 3-4 часа от начала рабочей смены на загрузку приезжают 3-5 машин, а весь оставшийся поток приходится на конец смены. Это приводит к таким последствиям:

- простой машин в очереди (затраты времени);
- простой персонала (в начале смены, когда небольшой поток машин, кладовщики остаются без работы, тем не менее, это время так же оплачивается работодателем);
- увеличение затрат на оплату труда кладовщиков (из-за большого количества работы в конце смены кладовщики остаются сверх своей смены, что так же оплачивается работодателем).

На отделе сбыта в зоне штучного товара функционирует информационная система складирования (Граф Бестужев - ГБ), также используется адресная система распределения товара.

Между собой эти две системы связаны: адреса ячеек и их содержимое занесены в ГБ. Каждое поступление товара на склад с производств фиксируется в инфосистеме и привязывается к определенным адресам ячеек на складе.

Минусом созданной системы является то, что в одной ячейке находится неоднородный товар. Одно наименование товара может находиться в нескольких ячейках. Это приводит к таким последствиям как:

- трудность поиска товара;
- высокие временные затраты на поиск и комплектацию одного наименования товара;
- порче и утере товара, вследствие хранения разной продукции вместе;
- нерациональное использование ячеек. В большие коробки, занимающие по несколько ячеек, складывают разную продукцию, вне зависимости от размера и формы продукции;
- острая зависимость поиска продукции комплектовщиками от функционирования ГБ. Если приостанавливается работа ГБ, то и комплектация заявок откладывается до восстановления ГБ.

На рисунке 10 представлены проблемы, существующие в системе комплектации заказов потребителям ООО «Фабрика тортов».

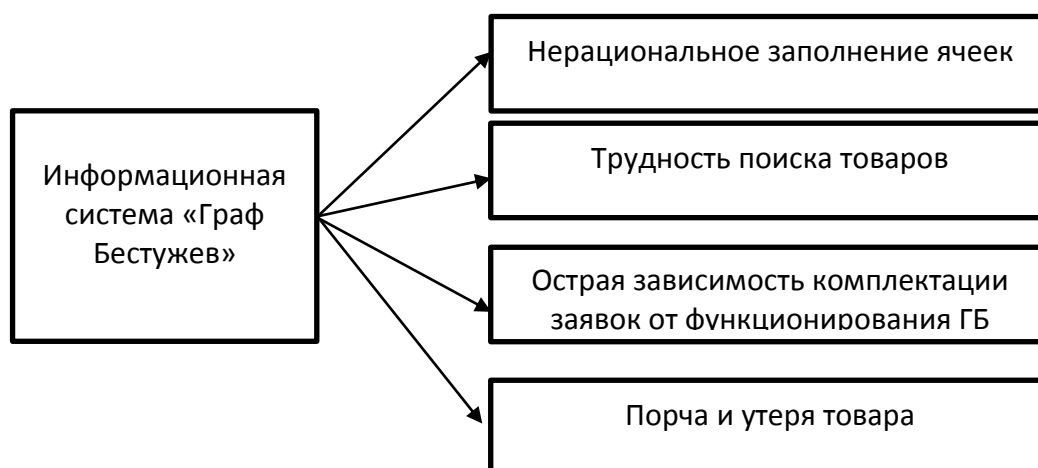


Рисунок 10 – Проблемы, существующие в системе комплектации заказов потребителям ООО «Фабрика тортов»

В таблице 10 представлены описание проблем РЦ и их последствия.

Таблица 10 – Проблемы отдела сбыта ООО «Фабрика тортов» и их последствия

№ п/п	Проблема	Причина	Последствия для организации
1	Излишние запасы	Большое количество возвратов от гипермаркетов, отсутствие дальнейшего контроля над возвращенным товаром	Затоваривание склада, финансовые потери
2	Несогласованность времени поставок	Нет отлаженной системы обратной связи с клиентами	Простой персонала в дневные часы, переплата сотрудникам за сверхурочную работу, простой машин в очереди
3	Длительное время поиска товаров, порча продукции	Неотлаженная работа информационной системы и адресной системы распределения товара на складе	Финансовые потери, низкая производительность труда, нерациональное использование складских площадей

Таким образом, требуется определение путей совершенствования функционирования логистической системы распределения продукции предприятия ООО «Фабрика тортов».

### 3 Предложения по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика тортов» за счет логистических принципов

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика тортов» за счет логистических принципов

Разрабатываемые мероприятия предполагают разработку системы оценки эффективности цепи поставок, внедрение вытягивающей системы поставок и совершенствование складирования.

Контроль рисков позволяет руководить процессом поставки, предотвращая риски. На рисунке 11 представлена разработанная система показателей эффективности для цепи поставок ООО «Фабрика тортов», с помощью которых планируется осуществлять контроль процесса поставки.



Рисунок 11 - Система показателей эффективности для цепи поставок ООО «Фабрика тортов»

Из рисунка следует, что целевой показатель эффективности цепи поставок зависит от таких групп показателей как: экономические, производственные, надежности и сервиса, качества и времени. Нами были рассчитаны значения всех показателей на данный момент согласно предложенным формулам и намечены плановые значения показателей, которые хотелось бы получить организации в будущем. В таблице 11 приведен пример расчета показателей по факту и намечены плановые значения показателей.

Таблица 11 – Пример расчета показателей эффективности цепи поставок

№ п/п	Наименование показателя	Фактическое значение	Плановое значение
1	Целевой показатель	0,97	1,02
2	Себестоимость поставок	1 263 000 руб./мес.	1 212 000 руб./мес.
3	Оборачиваемость поставок	1,29	2,07
4	Рентабельность продаж	9,17%	10%
5	Средний объем поставок	336 зак./мес.	350 зак./мес.
6	Производительность труда складского персонала	2,25 зак./ч.	2,7 зак./ч.
7	Трудоемкость сборки заказа	0,44 ч./заказ	0,36 ч./зак.
8	Коэффициент готовности	0,98	0,99
9	Частота срывов поставки	0,28 ср./д.	0,21 ср./д.
10	Уровень сервиса	80%	84%
11	Процент бракованной продукции	4%	3%
12	Скорость поставки	4 д.	3,5 д.
13	Средний интервал поставок	30 мин.	27 мин.

Для целевого показателя фактическое значение равно 0,97 (т.к. средний объем поставок в месяц равен 1 250 000 руб., а затраты на поставки – 1 283 000 руб.).

Экономические показатели характеризуют все затраты на функционирование цепи поставок, в т.ч. затраты на хранение продукции на складах и распределительных центрах. Средняя себестоимость поставок равна 1 263 000 руб./мес., учитывая затраты на транспорт, оплату труда складского персонала и затраты на работу склада. Оборачиваемость поставок в среднем равна 1,29 (т.к. ежемесячная выручка предприятия в среднем составляет 2 725 000 руб., а средняя величина запасов на складе – 2 115 000 руб.). Уровень

рентабельности в среднем равен 9,17%, с учетом того, что максимальная прибыль предприятия равна 250 000 руб.).

Производственные показатели учитывают объем поставок, количество укомплектованных заказов за единицу времени и наоборот, количество времени, затраченного на сборку одного заказа. Средний объем поставок в месяц составляет 336 заказов. Производительность труда складского персонала равна в среднем 2,25 заказов в час, с учетом того, что максимальное количество обработанных заказов в смену равно 18-20. Трудоемкость равна 0,44 ч./заказ, что примерно составляет 26 минут.

С помощью показателей надежности и сервиса оценивают цепь поставок с позиции потребителя: насколько цепь поставок удовлетворяет требованиям потребителей. Максимальный коэффициент готовности цепи поставок равен 0,98, если учитывать что сбой бывает 1 раз в полгода и на восстановление работоспособности цепи поставок потребуется 3 дня. Частота срывов в среднем равна 0,28 срывов/день, что означает, что в месяц происходит в среднем до 6 срывов поставок. Т.к. в день в среднем в день обрабатывается 16 заказов и планируется обрабатывать около 20 заказов, то уровень сервиса равен 80%.

Показатели качества и времени служат для оценки скорости и степени соответствия цепи поставок установленным требованиям. В среднем в месяц из объема 1 250 000 руб. заказанного товара бракованным оказывается товар на сумму 50 000 руб., что составляет 4%. Скорость поставок на ООО «Фабрика тортов» максимально составляет 4 дня. Средний интервал поставок составляет 30 минут, с учетом того, что за 21 рабочий день в среднем осуществляется 336 поставок.

Мероприятия по снижению рисков необходимы для того, чтобы минимизировать риски и сократить масштабы их последствий. Мероприятия по снижению рисков в представлены таблице 12.



Таблица 12 – Мероприятия по снижению рисков

№ п/п	Риск	Мероприятие по снижению риска
1	Заказ товара сверх потребности в нем	Внедрение «вытягивающей» системы в цепь поставок.
2	Задержка поставок клиенту	Планирование поставок в соответствии с принципом «Точно в срок».

Внедрение вытягивающей системы в цепь поставок предполагает создание такой цепи поставок, при которой заказ товара у производителя осуществляется только тогда, когда в нем есть необходимость и только в том количестве, которое требуется заказчиком ООО «Фабрика тортов». На рисунке 12 представлен алгоритм поставки в соответствии с вытягивающей системой поставок.

Сначала приходит заявка от клиента, в которой указано какой товар, сколько и когда ему необходим. РЦ и компания-клиент согласовывают объемы и сроки поставки. Затем проводят анализ имеющихся запасов и «возвратов».

«Возвраты» — это нереализованная продукция, возвращенная от индивидуальных предпринимателей и крупных гипермаркетов города. При анализе запасов и «возвратов» учитывают такие критерии как: доступность запасов (то количество запасов, которое можно отдать, оставив при этом на складе страховой запас); сезонность запасов (например, надувная продукция – это летние товары, а гирлянды - зимняя); продолжительность хранения товара (чем дольше хранится товар, тем быстрее его необходимо сбыть, т.к. некоторой продукции свойственна потеря товарного вида со временем).

«Возвраты» и запасы распределяют между клиентами, которым нужны данные наименования товаров. Только тогда, когда запасы становятся минимальными и ликвидированы «возвраты», делают заявку поставщикам. Заказывают ровно столько товара, сколько заказали клиенты (с учетом распределенных ранее запасов и «возвратов»), к определенному временному промежутку.

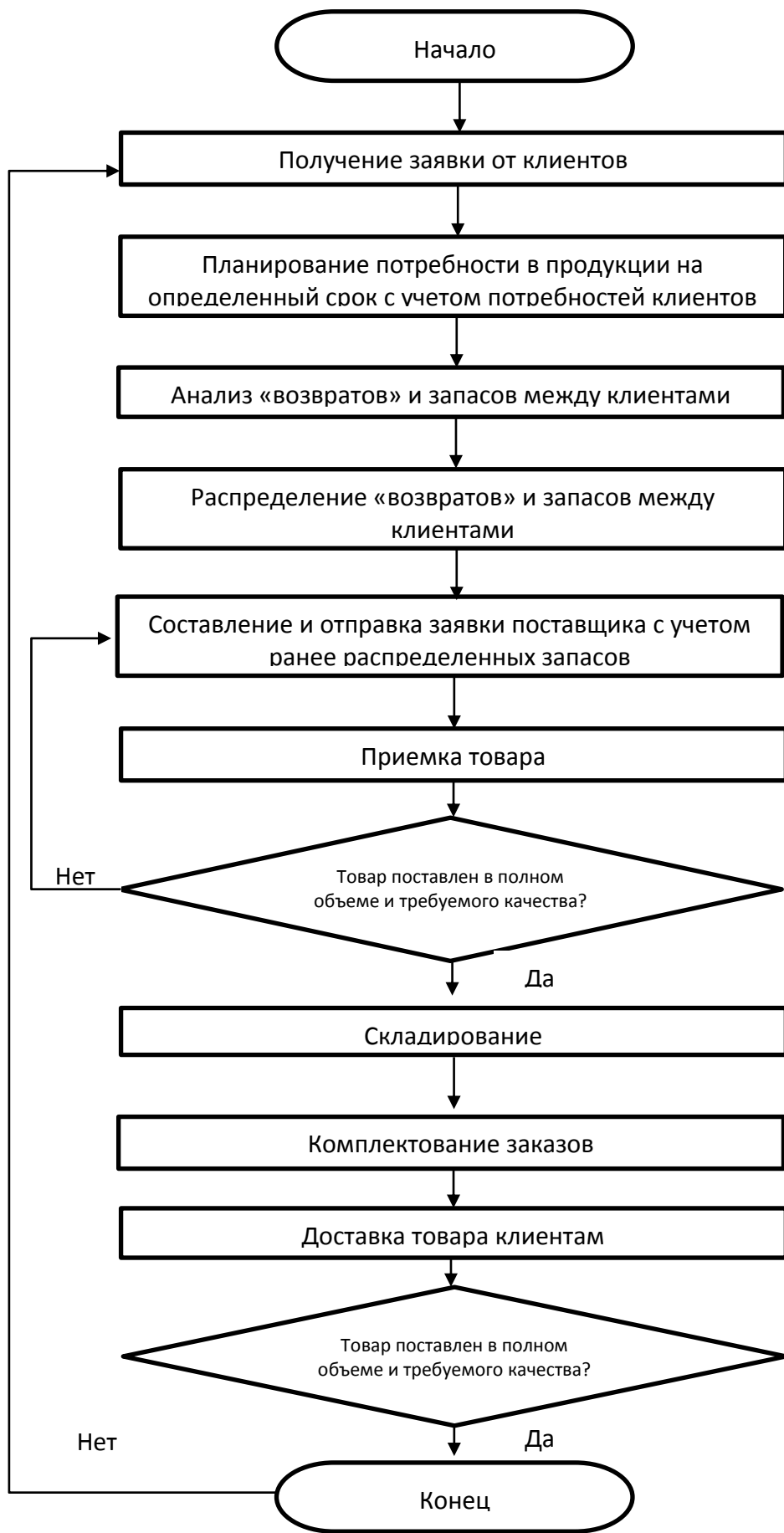


Рисунок 12 – Алгоритм осуществления поставки в соответствии с «вытягивающей системой» в цепи поставок

При приемке, товар проверяют на соответствие качеству и количеству, заявленному в накладных. Причем процесс приемки в данном алгоритме осуществляется дважды: на РЦ ООО «Фабрика тортов» и на складе клиента. Если товар успешно прошел проверку на РЦ, то осуществляют складирование товара, затем - комплектование заявки для клиента и отправляют ему заказ. Если же полученный товар не прошел проверку на качество и количество, то товар отправляют поставщику (составляют акт сверки при участии экспедитора/водителя от компании-поставщика) и отправляют снова заявку. Далее на складе клиента кладовщик также проверяет товар на соответствие всем необходимым требованиям. Если полученная продукция соответствует всем требованиям, то ее принимают на склад. Если же товар поставлен не в полном количестве и неудовлетворительного качества, то снова совершается заявка на РЦ ООО «Фабрика тортов».

В соответствии с «вытягивающей системой» в цепи поставок и системой Канбан, необходимо планировать недельные/месячные потребности в тех или иных товарах. Как правило, потребности в продукции отслеживаются ежедневно и заносятся в специальные графики. В таблице 8 представлен фрагмент такого графика. Таблицы составляются отдельно по каждому поставщику. Далее указывают ежедневную и месячную потребность в данном наименовании продукции. Этот график представляет собой обобщенную заявку на месяц.

Также, предлагаем создать уточняющую заявку, которая составляется за день до отправления товара на РЦ в г. Тольятти, на случай если потребность в товаре больше, чем указано в графике поставок. Такие ситуации могут возникать, если неожиданно возрастают продажи определенного вида товаров, поэтому заказ составляют с запасом. Уточняющую заявку можно создать по аналогии с карточками Канбан. Фрагмент такой заявки представлен в таблице 13.

Таблица 13 – График поставки продукции (фрагмент)

Поставщик:	ООО «Фабрика тортов»		График поставки (апрель)																	Составлен 26 марта 2019 г.	
Наименование товара	Частота поставок		Необходимое количество товара																	Заказано на апрель	
	Кол-во в месяц	Максимальное кол-во дней задержки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	24	25	26	27	28	29	30		
Торт «Вечерний»	4	1		79							79	...		79					80	317	
Торт «Наполеон»	4	1				39						...		39						156	
Торт «Медовик»	8	2		73				73				...	73					78		589	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
Кекс творожный	4	1					64					...	64					67		259	
Печенье кокосовое	8	2	57					57				...	57				59			458	
Составлено:		Оператор Пономарева А.Г. _____ (подпись)																			
Утверждено:		Логист Макарова С.И. _____ (подпись)																			

В заявку вносят такие данные как: название организации-поставщика, дату отгрузки, дату отправления заявки, наименование товаров, количество товара, тип тары, ее вместимость, количество коробок с товаром, общее количество товара и коробок с ним. Также в заявке должны быть подписи ответственных за поставки: составителя и руководителя подразделения.

Таблица 14 – Уточняющая заявка (фрагмент)

Поставщик:	ООО «Фабрика тортов»		Дата отгрузки: 25.03.2019 г.	Дата отправления заявки: 24.03.2019 г.
Наименование товара	Кол-во (шт.)	Тип тары	Вместимость тары (шт.)	Кол-во коробок
Торт «Вечерний»	80	Картонная коробка 66×47×53	10	4
Торт «Наполеон»	39	Картонная коробка 66×47×53	10	2
Торт «Медовик»	73	Картонная коробка 128×94×86	10	2
...		...	...	...
Кекс творожный	64	Шоубокс 56×42×50	16	4
Печенье кокосовое	60	Картонная коробка 66×47×53	20	3
Всего:	...	...	...	...
Составлено:		Оператор Пономарева А.Г. _____ (подпись)		
Утверждено:		Логист Макарова С.И. _____ (подпись)		

Планирование поставок в соответствии с методом «Точно в срок» можно осуществить с помощью бланка очередности отгрузки.

За 5 дней до приезда машины в город Тольятти рекомендуется оповестить операторов распределительного центра, которые в свою очередь по факсу/электронной почте высылают клиенту его бланк очередности отгрузки. В

бланке прописывается наименование организации-клиента, дата согласования поставки, дата и время отгрузки, номер ворот, ответственные лица со стороны клиента и распределительного центра. Фрагмент бланка представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Бланк отгрузки (фрагмент)

№ п/п	Заказчик	Дата согласования	Дата отгрузки	Время отгрузки	Номер ворот	Ответственные лица
1	ЗАО «Тандер»	26.03.19	01.04.19	08:00-10:00	1	Кладовщик Петрова А.А. Водитель Сидоров К.Ю.
2	ИП Распутина	27.03.19	01.04.19	10:00-12:00	2	Кладовщик Захарова М.И. Экспедитор Махмудов Р.Н.
3	ООО «Елисейский-32»	27.03.19	01.04.19	08:00-09:30	4	Кладовщик Иващенко Н.В. Водитель Силаев В.Ю.
4	Миндаль-4	30.03.19	01.04.19	12:00-13:30	3	Кладовщик Борисова Т.П. Экспедитор Рыбин О.Л.
...	...	...	...	...	...	...
n	ООО «Неотрейд»	29.03.19	01.04.19	09:30-11:00	4	Кладовщик Иващенко Н.В. Водитель Букреев М.П.
<p>Составил: Оператор Пономарева А.Г. _____ (подпись)</p> <p>Утвердил: Логист Макарова С.И. _____ (подпись)</p> <p>Ознакомлены: Кладовщики Петрова А.А. _____ (подпись)</p> <p>Захарова М.И. _____ (подпись)</p> <p>Иващенко Н.В. _____ (подпись)</p> <p>Борисова Т.П. _____ (подпись)</p>						

При использовании такого бланка снижаются простои складского персонала и машин предприятия, увеличивается ежедневный объем отгрузок;

соответственно повышается производительность труда и прибыль, которую приносит РЦ.

Таким образом, с помощью внедрения вытягивающей системы поставок, создания правил хранения товаров в ячейках и планирования поставок в соответствии с методом «Точно в срок» можно минимизировать риски в цепи поставок на ООО «Фабрика тортов», а соответственно и повысить качество предоставляемых предприятием услуг.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

На ООО «Фабрика тортов» эффективность функционирования предприятия планируется повысить за счет внедрения мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики. Такими мероприятиями являются: внедрение «вытягивающей» системы в цепь поставок, планирование поставок в соответствии с методом «Точно в срок». Также планируется приобрести резервный источник питания для автоматизированной информационной системы. Эффективность данных мероприятий можно оценить как отношение эффекта к затратам на внедрение этих мероприятий.

$$\text{Эффективность мероприятий} = \frac{\text{Эффект от внедрения мероприятий (руб.)}}{\text{Затраты на внедрение (руб.)}} \quad (1)$$

Эффектом от внедрения данных мероприятий являются: устранение вынужденного простоя персонала, снижение сверхурочного времени работы, устранение неликвидных запасов, повышение производительности труда (рисунок 15).

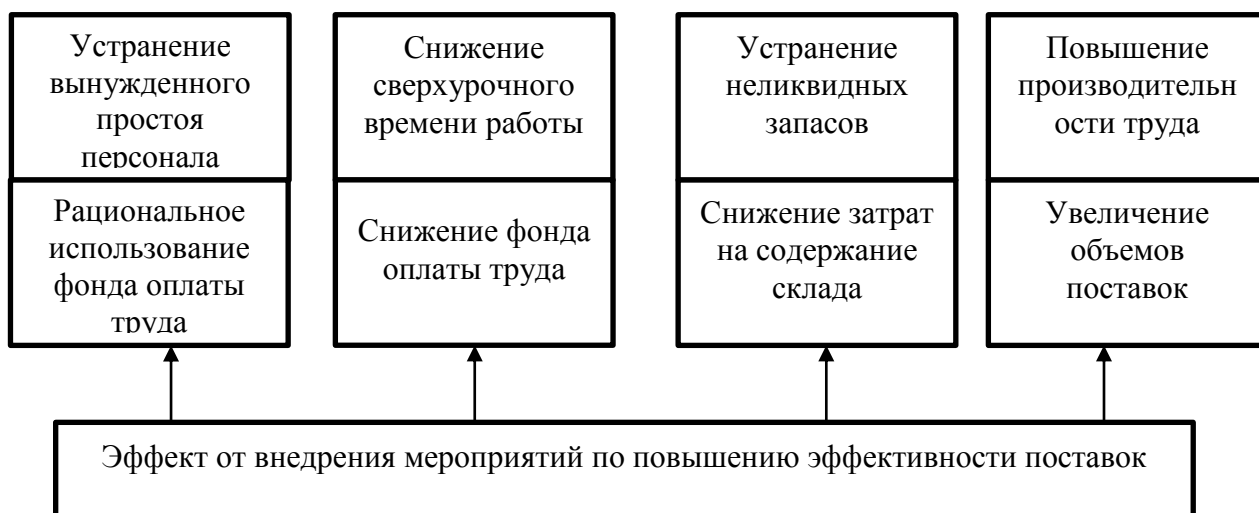


Рисунок 15 – Эффект от внедрения мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики ООО «Фабрика тортов»

Рассмотрим каждый из полученных эффектов отдельно.

Устранение вынужденного простоя персонала. В среднем из-за неравномерной разгрузки машин кладовщики простаивали по 45 минут за смену (8 часов), но оплата за эти часы производилась. Если учесть, что в месяце 21 рабочий день (168 часов) и 1 час работы кладовщика составляет 89 рублей 28 копеек, то за месяц работы кладовщик получает за время простоя 1406 рублей 16 копеек (с учетом подоходного налога), что составляет 9,3% от всей суммы заработной платы кладовщика.

Т.к. определенное время персонал простаивает, а объемы поставок не снижаются, сотрудники остаются работать сверхсмены. Соответственно переработка составляет столько же сколько и простой, т.е. примерно 45 минут в смену и 1406 рублей 16 копеек ежемесячно. Т.к. кладовщиков на предприятии 12 человек, то ежемесячная экономия составит 16873 рубля 92 копейки. Соответственно, устранив переработки можно снизить затраты на оплату труда кладовщикам на 9,3 %, что в год (11 месяцев с учетом ежегодных отпусков) составляет 185613 рублей 12 копеек.

Устранение неликвидных запасов помогает снизить затраты на содержание склада. Неликвидные запасы занимают площадь в 20 кв.м,



соответственно, освободив эту площадь, можно экономить на ее освещении, что в месяц составляет 814 рублей 57 копеек, а в год – 9774 рубля 84 копейки.

Повышение производительности труда. Т.к. простои снизятся, то рабочее время будет использовано эффективнее, соответственно персонал сможет обработать большее количество заявок. Производительность повысится на 3%, с учетом простоев из-за непредвиденных ситуаций. Ежемесячно распределительный центр обрабатывает заявки суммой 1250000 рублей. Соответственно с увеличением производительности труда можно увеличить объем обрабатываемых заявок за счет привлечения новых клиентов. Это увеличение возможно на 2,5%, соответственно прибыль от продаж увеличится на 31250 рублей в месяц и на 375000 рублей в год.

В таблице 16 представлен экономический эффект от внедрения мероприятий.

Таблица 16 – Экономический эффект от внедрения мероприятий

№ п/п	Показатели деятельности предприятия	Значение до внедрения мероприятий	Значение после внедрения мероприятий	Изменение
1	Затраты на формирование и хранение запасов	412 630 руб./год	400 251 руб./год	3%
2	Количество бракованной продукции	215 ед./мес.	206 ед./мес.	4%
3	Время комплектации заказа	120 мин./шт.	110 мин./шт.	8%
4	Время простоя складского персонала и машин	45 мин./смена	30 мин./смена	33%
5	Производительность труда	44 заказа/смена	46 заказов/смена	3 %
7	Затраты на электроэнергию	159 081 руб./год	149 306 руб./год	6,1%
8	Объем обрабатываемых заказов	15 000 000 руб./год	15 375 000 руб./год	2,5%

Затратами на внедрение мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики являются: затраты на обучение персонала работе с

«вытягивающей» системой, приобретение резервного источника питания, затраты на разметку стеллажей (рисунок 16).

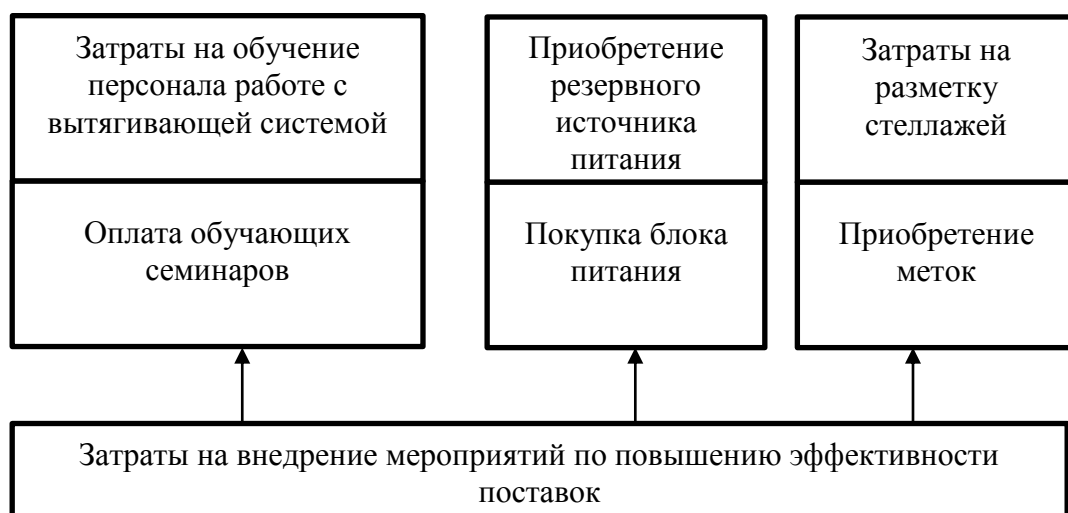


Рисунок 16 – Затраты на внедрение мероприятий по повышению эффективности цепи поставок

Для того чтобы внедрить мероприятия, необходимо обучить персонал работе «вытягивающей» системой. Для этого проводят обучающие семинары стоимостью 20650 рублей с человека за курс обучения (обучение проходят кладовщики и операторы, т.е. 20 человек) и оплачивают услуги консультанта (47000 руб.).

Стандартный блок питания для электроустановок стоит 20200 рублей.

Метки приобретаются для каждого стеллажа. Всего стеллажей 32. Стоимость меток для одного стеллажа составляет 955 рублей, соответственно для всех стеллажей – 30560 рублей.

В таблице 17 представлены затраты на внедрение мероприятий.

Таблица 17 – Затраты на внедрение мероприятий

№ п/п	Статья затрат	Сумма (руб.)
1	Обучение персонала (курс для 20 человек)	413 000
2	Покупка резервного блока питания (БП-011-814)	20 200
3	Приобретение меток для стеллажей (32 шт.)	30 560
4	Оплата труда консультанта	47 000

Эффективность от внедрения мероприятий составляет:  
 $(185613,12+9774,84+375000)/(20650*20+ 47000+20200+30560) = 1,12$  или 112%.

Для оценки экономической эффективности внедрения мероприятий необходимо воспользоваться следующим обобщающим показателем: срок окупаемости - определяется как отношение размера инвестиций к ежегодному чистому доходу:

$$CO = \frac{K}{D} = \frac{563,76}{2544} = 0,22, \quad (2)$$

где  $K$  – капиталовложения в мероприятие, тыс. руб.;

$D$  – чистая прибыль в текущем году, тыс. руб.

Капиталовложения в мероприятия по повышению эффективности цепи поставок на ООО «Фабрика тортов» составляют 563760 рублей (обучение персонала, покупка блока питания, покупка меток). В месяц чистая прибыль предприятия составляет 212000 рублей, соответственно в год 2544000 рублей.

Расчет показателей прибыли и показателя экономической эффективности капиталовложений позволяет сделать вывод о необходимости внедрения данного мероприятия. Данный результат вычислений говорит о том, что внедрение предлагаемых мероприятий целесообразно.

В таблице 18 представлен перечень затрат предприятия с более подробным указанием размера затрат до и после внедрения мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики, если статья затрат осталась неизменной, то в ячейке стоит пробел.

Таблица 18 - Перечень статей затрат ООО «Фабрика тортов» до и после внедрения мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики

№ п/п	Наименование статьи	Затраты до внедрения мероприятий	Затраты после внедрения мероприятий
1	Расходы на сырье и материалы	-	-
2	Расходы на оплату труда (ФОТ)	1873002 руб.	1856128 руб.
3	Страховые взносы	636820 руб.	631083 руб.
4	Расходы на аренду здания, помещений	-	-
5	Амортизация основных средств	-	-
6	Расходы на ремонт	-	-
7	Расход на топливо, газ, электричество	13256 руб.	12442 руб.
8	Расходы на хранение, сортировку	-	-
9	Расходы на рекламу	-	-
10	Коммерческие расходы	-	-
11	Управленческие расходы	-	-
	итого	2513079 руб.	2499649 руб.

В условиях рынка основной целью предприятия является получение максимальной прибыли, обеспечение стабильной финансовой устойчивости в его работе. Основные источники резервов увеличения суммы прибыли: увеличение объема реализации продукции, снижение себестоимости продукции, повышение качества продукции, поиск более выгодных рынков сбыта, реализация в более оптимальные сроки.

На данном предприятии резервами увеличения суммы прибыли служат: увеличение объема продаж и реализация в более оптимальные сроки.

## Заключение

Сбытовая политика является главной составляющей успешного развития предприятия, поскольку каждая организация создается для производства продукции, ее реализации и получения прибыли. Отсутствие реализации продукции приводит к бессмысленному существованию самого предприятия.

Под сбытовой политикой предприятия, в наиболее широком смысле, следует понимать выбранные его руководством совокупность стратегий маркетинга и комплекс взаимосвязанных мероприятий по формированию ассортимента выпускаемой продукции и ценообразованию по стимулированию спроса и самого сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки) заключение договора продажи (поставки) товаров, выбор логистических схем, гарантийное и послепродажное обслуживание организационным, материально техническим и прочими аспектами сбыта.

Проведенный нами анализ ранее в рассматриваемой организации проводился и выявил следующие результаты. Выручка ООО «Фабрика тортов» снижается с 68731 тыс. руб. в 2016 году до 53775 тыс. руб. в 2017 году, а затем еще до 46896 тыс. руб. в 2018 году. Общее снижение составило 21835 тыс. руб. за три года. Уровень выручки 2018 года составляет 68,2% от уровня 2016 года.

Себестоимость продукции, включающая в себя также все издержки обращения, снижается за тот же период с 68387 тыс. руб. в 2016 году до 53220 тыс. руб. в 2017 году, а затем до 46785 тыс. руб. в 2018 году. Уровень себестоимости 2018 года составляет 68,4% от уровня 2016 года.

Прибыль до налогообложения снижается с 279 тыс. руб. в 2016 году до 69 тыс. руб. в 2018 году - снижение составило 210 тыс. руб. Причем стоит отметить, что показатель в 2017 году имел самое высокое значение - 491 тыс. руб. Показатель чистой прибыли растет с 223 тыс. руб. в 2016 году до с 393 тыс. руб. в 2017 году, а затем снижается до 55 тыс. руб. в 2018 году. Уровень чистой прибыли 2018 году составляет 24,6% от уровня 2016 года. Таким

образом, мы видим снижение всех показателей прибыли в динамике, которое произошло из-за снижения объемов выручки на протяжении 2016-2018 гг.

В ООО «Фабрика тортов» не стабильное финансовое состояние, товарооборот за рассматриваемый период (2016-2018 гг.) сократился. Однако на предприятии хранятся сверхнормативные товарные запасы, возникающие, в первую очередь, благодаря сезонному спросу на кондитерские изделия. Отметим, что изучение покупательского спроса в данной области ведется не на должном уровне.

С помощью адаптированного для цепи поставок FMEA-анализа риски были оценены и выявлены наиболее значимые из них. Для выбранных рисков разработаны мероприятия по их снижению и контролю.

При внедрении «вытягивающей» системы в цепь поставок снизилось количество запасов до минимального уровня, снизились затраты на хранение товара. Благодаря реализации принципа «Точно в срок» поставки осуществляются своевременно, таким образом, сокращается количество срывов поставок.

Предложена концепция склада, благодаря которой весь товар распределен на складе рационально, с учетом его характеристик, частоты заказа и предназначению. Так же значительно сокращается количество занимаемых товаром стеллажей, снижается количество бракованной продукции.

Для контроля рисков в цепи поставок разработана система показателей эффективности цепи поставок и установлены их средние значения, с помощью которой можно отслеживать оптимальный уровень эффективности данного предприятия. Так же оценена экономическая эффективность предложенных мероприятий по повышению эффективности цепи поставок. Согласно расчетам, разработанные мероприятия являются эффективными.

Таким образом, можно сказать, что управление цепями поставок оказывает существенное влияние на качество предоставляемых услуг, затраты предприятия в целом, качество поставляемого товара, что говорит о необходимости заниматься управлением цепями поставок.

## Список используемых источников

- 1 Алексина С.Б., Иванов Г.Г., Панкина Т.В., Крышталеv В.К. Методы стимулирования продаж. - Мю: Приор, 2017.- 320 с.
2. Бармашова К.С. Цели стимулирования сбыта. - М.: Приор, 2018.- 420 с.
- 3 Бушуева Л.И. Методы прогнозирования объемов продаж//Маркетинг в России и зарубежом. – 2017.- С.11-18
- 4 Вертоградов В. Управление продажами. - СПб.: Питер, 2016 – 455 с.
- 5 Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. – М.: ИД Гребенникова, 2017.- 353 с.
- 6 Виноградова С.Н. Организация и технологии торговли. - Мн.: Высшая школа, 2016 – 290 с.
- 7 Васюкова, А. Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания. Учебник / А.Т. Васюкова, Т.Р. Любецкая. - М.: Дашков и Ко, 2014. 416 с.
- 8 Воронов А.А., Максимова М.И. Исследование особенностей конкурентной борьбы современных торговых предприятий // Практический маркетинг. 2017. № 9.
- 9 Газарян А.Е. Топология рыночных отношений и место маркетинга в системе управления предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. 2018. № 6. С. 3-14.
- 10 Голубкова Е.Н. Маркетинговое управление товаром: учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 176с.
- 11 Грошева И. Роль маркетинга в управлении инновационной деятельностью малых и средних промышленных предприятий// Проблемы теории и практики управления. 2017. № 6. С. 95-105
- 12 Гундарина, Е. Рекламные и PR кампании / Е. Гундарина, М. Гундарин. – М. : Феникс, 2017. 192 с. 12.
- 13 Гилберт Д. Управление розничным маркетингом: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 560 с.

- 14 Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 3-е изд. – М.: Финпресс, 2018. – 526 с.
- 15 Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. - М., 2017 – 450 с.
- 16 Дородников В.Н. Основы коммерческой деятельности. - Новосибирск, 2016 – 480 с. 11.
- 17 Завадский М. Мастерство продажи. – СПб.: Питер, 2017. 45 с.
- 18 Захарова И. В. Маркетинг: учебно-практическое пособие / И. В. Захарова; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – С. 113
- 19 Катернюк А.В. Рекламные технологии. Коммерческая реклама. Ростов-на-Дону, 2017. с. 20.
- 20 Корчагин П. Рынок маркетинговых услуг: репутационный менеджмент// Проблемы теории и практики управления. 2017. № 3. С. 120-132.
- 21 Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М. : Альпина паблишер, 2015. 211 с. 22.
- 22 Красюк И.А. Маркетинговые коммуникации. М.: Юрайт, 2013. 234 с.
- 23 Кривоносова А.Д. Брендинг как коммуникативная технология XXI века: Материалы Первой Всероссийской научно- практической конференции (1 декабря 2014 г.). Санкт Петербург, 2017. 158 с.
- 24 Кузнецов П. А. Современные технологии коммерческой рекламы: Практическое пособие - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017. 296 с.
- 25 Курпаяниди К.И., Ойматов А.Н. Важность маркетинга в обеспечении конкурентоспособности субъектов малого бизнеса// 64 Электронный научный журнал "Экономика и финансы организаций и государства". 2018. Выпуск 3(5) Июль-Сентябрь. С. 13-15.
- 26 Ладнова А.В. и др. Адаптивный маркетинг как способ повышения эффективности взаимодействия производителя и потребителя// Экономика, статистика и информатика. 2018. № 6. С. 58- 63.



27 Лозовая А. В. Особенности организации ресторанного сервиса / А. В. Лозовая, В. И. Кузнецов // Междунар. студенческий науч. вестн. 2018. № 5, ч. 1. С. 137-139.

28 Лукина А.В. Маркетинг: Учебное пособие - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 240 с. 29.

29 Малыгина М.А. Эволюция маркетинговых коммуникаций в направлении интеграции с менеджментом качества // Образование. Наука. Научные кадры. 2018. № 2.

30 Михеев А. Продвижение ресторана/отеля // Гостиничное дело. - 2018. № 8. С. 52-54 ; 2018. № 1/2. С. 42-44.

31 Музыкант В.С. Брендинг: Управление брендом: Учебное пособие. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 316 с.

32 Пахомова Д. А. PR-менеджмент в ресторанном бизнесе // Экономическая наука и практика : материалы Междунар. науч. конф. (г. Чита, февр. 2018 г.). Чита : Молодой ученый, 2018. С. 123-125

33 Сайт Tripadvisor // [Электронный ресурс] доступ на URL: <https://www.tripadvisor.ru> (дата обращения: 10.02.2019).

34 Секерин В.Д. Инновационный маркетинг: Учебник - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 237 с

35 Туватова В.Е. Методы инновационного маркетинга в ресторанном бизнесе // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 3. С. 55-58.

36 Филиппова Э. В. Особенности маркетинга в ресторанном бизнесе / Э. В. Филиппова, Д. И. Яппарова // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности : сб. / Уфим. гос. авиацион. техн. ун- т. Уфа, 2018. С. 266-270.

## Приложение А

### Виды сбытовой политики предприятия

Признаки видов сбытовой политики	Виды продаж
По инициатору взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активная – менеджер по продажам инициирует контакт;</li> <li>- пассивная – клиент сам находит продавца и обращается к нему.</li> </ul>
По особенностям контактов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- личные – и продавец, и покупатель являются физическими лицами и при совершении сделки общаются непосредственно;</li> <li>- неопределенные (безличные) – продавец не принимает участия в коммуникации с клиентами (интернет-магазин, торговые автоматы, магазины самообслуживания и т.п.).</li> </ul>
По направленности товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прямые – ориентированные на конечного потребителя;</li> <li>- косвенные – осуществляемые через посредников, дистрибьюторов, реализаторов.</li> </ul>
По характеристике процесса сделки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простые – оформляется минимумом актов коммуникации между сторонами;</li> <li>сложные (комплексные, «промышленные») – цикл более длительный, составной, предусматривающий процесс обдумывания, обсуждения, принятия решения, вовлекающий дополнительных лиц;</li> <li>- каскадные («конвейерные») – когда этапы продажи разделяются между различными исполнителями (колл-менеджер обзванивает клиентов, менеджер по продажам проводит встречу, специалисты готовят товар, кассир принимает деньги, транспортный отдел обеспечивает доставку).</li> </ul>
По типу действующих сторон	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «B2B» – символическое обозначение выражения на английском языке «business to business», то есть сделки совершаются между юрлицами;</li> <li>- «B2C» – «business to consumer», то есть сделки между бизнесменом и потребителем.</li> </ul>
По специфике предмета продажи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продажа товаров – то есть о вещественных предметов;</li> <li>выполнение работ, оказание услуг – объект продажи не относится к материальным;</li> <li>- сочетание продажи товаров и услуг;</li> <li>- предоставление франшизы – реализация определенного права.</li> </ul>
По объему торговли	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптовые – продажи крупными партиями (величина опта определяются индивидуально);</li> <li>- розничные.</li> </ul>

Продолжение приложения А

Признаки видов сбытовой политики	Виды продаж
По степени вовлеченности продавца в процесс продажи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «high tech»-продажа – подразумевает высокую осведомленность покупателя и продавца об особенностях сложного объекта продажи, способность сторон дать и получить высококвалифицированную консультацию;</li> <li>- «коробейник» – частота контакта продавца с покупателем обеспечивает эффективность процесса (например, продажа «на разнос» в транспорте и других людных местах);</li> <li>- экспертная продажа – эффективность определяется способностью продавца объяснить покупателю нюансы выбора товара и его последующей эксплуатации (например, при продаже банковских услуг, бытовой техники и др.);</li> <li>- личностная продажа – основана на построении доверительных отношений (пример – сетевой маркетинг, реализация площадей под рекламу и т.п.);</li> <li>- «суперпродажа» – в отношениях между сторонами, помимо сделки, решаются серьезные системные задачи (например, продажа и внедрение управленческих технологий).</li> </ul>