

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Д. Бухало

Тема работы: «Совершенствование сбытовой деятельности предприятия на основе логистики (на примере ООО «Аксиома»)»

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

Цель исследования заключается в совершенствовании сбытовой деятельности предприятия на основе логистики.

Объект исследования – ООО «Аксиома» основным видом деятельности, которого является производство и продажа электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Предмет исследования – процесс сбыта продукции предприятием.

В работе использовались статистические методы обработки данных, методы оценки экономической эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы в деятельности различных промышленных предприятий, осуществляющих сбытовую деятельность.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первой главе рассматривается сущность понятия «сбытовая логистика». Представлены методы оценки эффективности сбытовой деятельности предприятий.

Во второй главе рассмотрена характеристика ООО «Аксиома», проведен анализ организационно-экономической деятельности предприятия, проведена оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Аксиома» на основе логистики.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 31 русских источников и 5 иностранных источников. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 6.

Abstract

Bachelor's work completed: A.D. Buhalo.

Theme of work: «Improving the sales activity of enterprises on the basis of logistics (by the example of LLC «Axiom»)».

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor M.O. Iskoskov.

The purpose of the study is to improve the marketing activities of enterprises based on logistics.

The Object of study - LLC «Axiom» the main activity, which is the production and sale of electrical and electronic equipment for motor vehicles.

Subject of research - the process of marketing products by the company.

The work used statistical data processing methods, methods for assessing cost-effectiveness.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in the form of material of subsections 2.2, 3.1 and 3.2 can be used in the activities of various industrial enterprises engaged in sales activities.

Brief conclusions on bachelor work. The first chapter discusses the essence of the concept of "sales logistics". Presents methods for assessing the effectiveness of sales activities of enterprises.

In the second chapter, the characteristics of LLC «Axiom» are reviewed, the organizational and economic activity of the enterprise is analyzed, and the effectiveness of the marketing activity of the enterprise is assessed.

The third chapter proposes measures to improve the sales activities of LLC «Axiom» on the basis of logistics.

Structure and amount of work. The work consists of introduction, 3 chapters, conclusion, list of references from 31 Russian sources and 5 foreign sources. The total amount of work, without attachments, is 59 typewritten pages, including tables - 13, figures - 6.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы сбытовой логистики.....	7
1.1 Сущность и содержание сбытовой логистики.....	7
1.2 Методы оценки эффективности сбытовой деятельности предприятий....	11
2 Оценка сбытовой деятельности ООО «Аксиома».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аксиома».....	19
2.2 Анализ системы управления сбытом предприятия.....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Аксиома» на основе логистики.....	41
3.1 Внедрение контроллинга как инструмента управления сбытовой логистикой.....	41
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	45
Заключение.....	52
Список используемой литературы.....	54
Приложение.....	58

Введение

Современные предприятия вынуждены функционировать в быстро меняющихся условиях. При этом они подвергаются влиянию внешних и внутренних факторов. В тоже время, для того чтобы быть конкурентоспособным необходимо быстро адаптироваться к тем требованиям, которые диктует рынок: потребитель становится главным звеном в цепи «поставщик - производитель - потребитель». Время от момента получения заказа на производство до момента поставки готовой продукции должно быть минимальным. При этом возрастает значимость сбытовой деятельности организаций, в том числе сбытовой логистики [29].

Все вышеперечисленное послужило основанием для выбора темы, обусловило ее актуальность и цель бакалаврской работы, что потребовало проведения комплексного исследования, результаты которого представлены в данной бакалаврской работе.

Цель исследования заключается в совершенствовании сбытовой деятельности предприятия на основе логистики.

Объект исследования – ООО «Аксиома» основным видом деятельности, которого является производство и продажа электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы сбытовой логистики и методы оценки эффективности сбытовой деятельности предприятий
- провести анализ организационно-экономических показателей ООО «Аксиома»
- оценить эффективность сбытовой деятельности ООО «Аксиома»
- разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности на основе логистики

Предмет исследования – процесс сбыта продукции предприятием.

Теоретическую и методическую основу исследования составляют научные разработки, теоретические и практические положения, представленные в научной литературе, труды отечественных и зарубежных ученых в области сбытовой логистики.

В процессе исследования применялись статистические методы обработки данных, методы оценки экономической эффективности.

Информационной базой послужили официальные статистические материалы, годовые отчеты за 2015-2017 гг., консолидированная финансовая отчетность предприятия ООО «Аксиома».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы в деятельности различных промышленных предприятий, осуществляющих сбытовую деятельность.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

В первой главе рассматривается сущность понятия «сбытовая логистика», рассмотрены различные её трактовки. Определена необходимость внедрения логистических принципов в сбытовую деятельность, рассмотрены каналы распределения. Представлены методы оценки эффективности сбытовой деятельности предприятий.

Во второй главе представлена характеристика ООО «Аксиома», проведен анализ организационно-экономической деятельности предприятия, проведена оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Аксиома» на основе логистики

В заключении подведены итоги выполнения бакалаврской работы.

1 Теоретические основы сбытовой логистики

1.1 Сущность и содержание сбытовой логистики

«Переход на рыночную форму хозяйствования коренным образом меняет подходы к планированию и контролю сбытовой деятельности. Нет сомнений в том, что для успешной работы в рыночных условиях российским предприятиям необходима комплексная структурная перестройка системы управления сбытом, созданной при плановом ведении хозяйства. Многообразие связей и отношений между участниками рынка – продавцами и покупателями – можно рассматривать как единую цепочку различных каналов распределения, то есть тех реальных путей, по которым поток товаров и услуг идет в направлении от производителей к потребителям» [22].

Именно организация и эффективное управление сбытом дают возможность экономическому субъекту добиться успеха на рынке, который насыщен товарами конкурентов. При этом, необходимо использовать не только маркетинговые подходы, но и современные высокоэффективные способы и методы управления потоковыми процессами, включая логистику. Сегодня логистика как практическая деятельность прочно заняла нишу в управлении предприятиями [26].

Сбытовая логистика как определенная система взглядов начала формироваться еще в 1960–1970-е гг. в результате становления транспортно-экспедиционной системы, однако ее практическое применение было ограниченным. Позднее, на рубеже 1980–1990-х гг., все сильнее стала ощущаться недостаточность ее возможностей. По мере расширения общественного производства, усложнения внутренних и внешних экономических связей проявились пределы совершенствования системы: она оказалась не в состоянии существенно влиять на повышение эффективности всей производственной цепи (поставщик – производитель – потребитель).

Логистика в том виде, в каком она действовала в 1970-е гг., не могла эффективно решать задачи растущей экономики [13].

Современная логистика координирует все структуры предприятия, осуществляя направление, упорядочение и распределение продукции от производителя до конечного потребителя с учетом рентабельности, результативности, производительности [27].

Говоря о термине «сбыт» в увязке с логистикой, необходимо понять, в чем же состоит разница между сбытом и логистикой сбыта, или сбытовой логистикой. Большинство исследователей склоняются к тому, что главное различие во многом обусловлено логистическим подходом к организации сбыта продукции, а именно тем, что:

1) процесс управления материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками подчиняется целям и задачам логистики;

2) существует системная взаимосвязь процесса сбыта с процессами производства и снабжения;

3) осуществляется интеграция всех функций внутри самого сбыта.

В энциклопедическом словаре сбытовая логистика трактуется как «раздел логистики, который выявляет и использует законы и закономерности распределения продукции» [8,31].

Б.А. Аникин трактует данное понятие как «часть логистической системы, которая обеспечивает наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции» [2].

Ю.Н. Егоров и А.У. Альбков сходятся во мнении, что «сбытовая логистика – это наука, занимающаяся планированием, контролем и управлением операциями, которые совершаются в процессе физического продвижения готовой продукции от производителя к потребителю» [14].

По мнению Г.Г. Левкина «логистика сбыта – это область системной интеграции функций логистики, реализуемых в процессе распределения материальных и сопутствующих информационных, финансовых и сервисных

потоков между различными потребителями производственного предприятия» [15].

Таким образом, под сбытовой логистикой следует понимать планирование, управление и контроль материальных и сопутствующих ему потоков в процессе движения готовой продукции от производителя к потребителю.

В отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика призвана удовлетворять сформированный маркетингом спрос с минимальными затратами [32]. Это в первую очередь решение задачи организации каналов распределения.

В настоящий момент выделяют следующие виды каналов распределения:

- канал нулевого уровня (движение материального потока от производителя к потребителю минуя посредников);
- канал первого уровня (движение материального потока от производителя к потребителю через оптового посредника);
- канал второго уровня (движение материального потока от производителя к потребителю через оптового и розничного посредника);
- канал третьего уровня (движение материального потока от производителя к потребителю через оптового, мелкооптового и розничного посредника)[21].

На рисунке 1.1 представлены возможные схемы каналов распределения в зависимости от объемов производства и уровня спроса.

«Каждый производитель на основе маркетинговых исследований рынков сбыта своей продукции определяет структуру возможных каналов распределения, их связь с конкретными категориями потребителей и друг с другом. Формы доведения товаров до потребителя определяются прежде всего характером самого товара, местом и условиями его производства, потребления и возможностями транспорта»[9].



Рисунок 1.1 - Возможные схемы каналов распределения в зависимости от объемов производства и уровня спроса

К предмету сбытовой логистики относится рационализация процесса физического продвижения товаров и услуг на участке производитель–потребитель [33].

Существуют различные направления рационализации товародвижения от производителя до потребителя: проведение логистического аудита; использование информационных систем для оптимизации продвижения материального потока [8]. Для ускорения информационного потока, лица которые непосредственно в нем задействованы, должны уделять особое внимание индивидуальной обработке информационного потока. На коротких промежутках преимущество во времени может быть и не так существенно, зато оно оказывает большое влияние при международных грузовых перевозках, когда отклонения от временных рамок и назначенных сроков имеют серьезные денежные затраты и убытки, а вследствие больших объемов продукции не могут быть сразу исправлены [4].

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

1.2 Методы оценки эффективности сбытовой деятельности предприятий

Цель сбыта – обеспечить рентабельность и ее повышение. Для достижения этой цели управление сбытом должно включать проверку своих решений в том отношении, как они воздействуют на прибыль. Для этого важно определить структуру общего итога деятельности организации. С помощью расчета разницы между выручкой и переменными издержками (доли возмещения) нужно определить, каков достигнутый результирующий вклад отдельных областей сбыта (групп продуктов, групп покупателей, регионов сбыта)[3]. В соответствии с полученным результатом необходимо далее определить основные задачи действий на рынке [36].

В качественном отношении позиция организации на рынке выражается сложившимся у покупателя представлением о предприятии и степенью достигнутого удовлетворения запросов покупателя. Представление о предприятии и степень удовлетворенности покупателей – это существенные факторы конкуренции, оказывающие влияние на динамику рентабельности организации [18].

Сбытовая организация в рамках своей работы на рынке должна преследовать цель закрепить в сознании покупателей преимущественно желаемое представление о предприятии и обеспечить высокую степень удовлетворения их запросов.

Распределительные логистические издержки учитываются на после производственном этапе, включающим в себя распределение и реализацию готовой продукции. Этот этап начинается с момента производства товара и заканчивается выходом нового изделия [6]. Распределительная логистика строится на следующих логистических принципах:

- координация процессов товародвижения;
- адаптация к постоянно меняющимся требованиям и к запросам потребителей;
- системность;
- комплексность;
- оптимальность;
- рациональность [1].

При этом, распределение в логистической системе включает в себя следующие вопросы:

- доставка продукции до потребителя;
- упаковка продукции;
- маршрут следования и выбор перевозчика;
- уровень обслуживания [20].

Нужно учитывать издержки, связанные с повреждением груза или его потерей. Использование каналов распределения приносит производителям следующую выгоду:

1. Сокращает уровень работ по распределению продукции.
2. Происходит экономия денежных средств.
3. Обеспечивается более широкая доступность продукции.
4. Продажа осуществляется более выгодными путями [12].

В любой компании центральное место занимает прогнозирование сбыта.

Одним из основных определяющих факторов при выборе метода прогнозирования является объем имеющейся информации [35]. Чаще всего к

практикуемым неколичественным методам прогнозирования сбыта относятся:

1. Мнение руководителей высшего звена.

Это один из старейших и простейших методов: руководителей высшего звена фирмы просят дать прогноз объема будущих продаж. В результате усреднения их мнений получается прогноз, отражающий взгляды большого числа людей, который обычно бывает более точным, чем тот, который основан на оценке, данной каким-либо одним руководителем. Обычно с просьбой дать оценку будущего объема продаж обращаются к тем, кто работает в подразделениях, занимающихся маркетингом, финансами, производством продукции и закупками.

Преимущество метода получения мнения жюри руководителей высшего звена заключается в его оперативности и простоте. Основным же недостатком является то, что основу прогноза составляют мнения людей, которые могут не иметь прямого отношения к продукции, производимой компанией, и, следовательно, могут нечто предсказать объем ее продаж [16].

2. Сводное мнение торговых агентов.

Этот метод обобщения оценок будущих продаж, данных торговыми агентами. Иногда торговые агенты составляют свой прогноз самостоятельно, иногда - проконсультировавшись с коммерческим директором.

Полученные от торговых агентов оценки затем обобщаются по районам или регионам. Районные или региональные менеджеры рассматривают полученные оценки, сравнивая их с точностью прежних оценок объема продаж. Затем, на основании выведенного коэффициента отклонения и собственного опыта, они вырабатывают окончательную оценку по данному району и направляют ее в центральный офис, где подготавливается сводная оценка будущих продаж.

Наиболее распространенным недостатком этого метода является то, что прогнозируемый объем продаж обычно оказывается ниже реального. Эти заниженные прогнозы можно компенсировать, установив индекс пессимизма

для каждого торгового агента. Этот индекс получается путем сравнения прежних оценок объема будущих продаж, данных каждым агентом, и реальных результатов этих продаж. Эта разница, разделенная на объем продаж в предварительной оценке, и будет индексом пессимизма данного торгового агента. В одной компании, применившей эти индексы, оказалось, что оценки почти 90 процентов торговых агентов составили около 10 процентов реального объема реализованной продукции.

Но, несмотря на то, что данный метод прогнозирования позволяет получить оценку будущего объема продаж у компетентных людей, лучше всех других знающих рынок сбыта, возникают две проблемы, связанные с точностью получаемого прогноза. Во-первых, на способность торговых агентов точно прогнозировать объем продаж влияет структура данного рынка сбыта. Когда торговые агенты продают свою продукцию небольшому числу клиентов или если основная часть их сделок приходится на сравнительно небольшое число покупателей, то прогнозы обычно бывают более точными. Вторая проблема, возникающая в случае использования данного метода, связана с тем, что оценка деятельности торговых агентов, оплата их труда и повышение по службе зависят от реальных результатов продаж, а не от точности сделанных ими прогнозов. Поэтому на прогнозирование сбыта они тратят как можно меньше времени [10].

3. Ожидания покупателей.

Многие компании опрашивают своих прежних, настоящих и потенциальных покупателей по поводу того, что они намерены закупать. Метод выявления ожиданий покупателей особенно эффективен, когда число особо важных клиентов относительно невелико. Этих потенциальных покупателей можно расспросить о планах закупок в письме, по телефону или в личной беседе. Самые точные и детальные сведения дает опрос при личной встрече.

4. Метод Дельфи.

Метод Дельфи можно использовать при прогнозировании объема продаж и для предсказания будущего направления деятельности целой отрасли. Этот метод состоит в организации ряда плановых «мозговых атак» с участием группы экспертов. Ответы на первый круг вопросов анализируются и ложатся в основу подготовки следующего круга вопросов. Суждения, догадки и ожидания, высказанные этими экспертами, затем оцениваются целой группой лиц, в результате чего вырабатывается согласованная, более четко структурированная и менее пристрастная оценка перспектив сбыта.

Прогнозирование сбыта по методу Дельфи предусматривает создание группы экспертов. В эту группу входят от 10 до 100 человек, хорошо знающих особенности практической работы, людей с разной квалификацией, образованием и положением в данной организации. Каждому члену данной группы направляется письмо с просьбой оценить перспективы сбыта всей отрасли и отдельного вида продукции. Кроме того, их просят продемонстрировать знание практической работы. Их ответы редактируются, и составляется перечень изделий или высказываний. Этот перечень рассылается всем членам экспертной группы и участникам, которых просят высказать мнение о том, когда могут произойти какие-либо изменения, и о возможности составления разных оценок перспектив сбыта. Ответы сводятся в таблицы, и, если необходимо, предпринимаются следующие шаги.

Качество прогнозов сбыта, полученных методом Дельфи, зависит от компетентности членов экспертной группы. Поэтому очень важно найти подходящего эксперта или группу, которые могли бы свести их ответы в точную оценку [23].

5. Метод создания сценариев.

Метод создания сценариев позволяет получить широкую картину перспектив сбыта продукции на основании ряда альтернативных предложений. Путем описания внутренне совместимых, качественных, альтернативных способов действия в будущем, а также путем обсуждения имеющих важное значение событий и их результатов вырабатывается

последовательная картина того, что произойдет с настоящего момента до времени реализации продукции в будущем. Первым шагом в ходе применения сценарного метода является отбор ряда секторов и описание всех вероятных вариантов изменений в каждом секторе. Затем все факторы и сектора объединяются в схематическое изображение того, что может случиться в будущем. Затем отбираются – по принципу внутренней совместимости – сценарии, которые можно взять за образец. И, наконец, все сценарии излагаются таким образом, чтобы их можно было связать друг с другом, рассматривая по одному.

При прогнозировании сбыта используются также количественные статистические методы: корреляционный и регрессионный анализ, анализ временных рядов, метод скользящего среднего, экспоненциальное выравнивание и метод Бокса-Дженкинса [25].

Корреляционный и регрессионный анализ являются, пожалуй, самыми распространенными количественными методами прогнозирования сбыта. Эти процедуры устанавливают математическую зависимость между объемом продаж товара и по меньшей мере одной переменной величиной. Корреляционный анализ чаще всего применяется для определения взаимосвязей между объемом продаж и соответствующими опережающими индикаторами внешней среды. На основе выведенной взаимосвязи при помощи регрессионного анализа можно предсказать будущее значение зависимой переменной величины – объем продаж продукта [23].

Подобно корреляционному и регрессионному анализу, анализ временных рядов прогнозирует будущий объем продаж на базе объема прежних продаж. Но если корреляционный и регрессионный анализ выявляют взаимосвязь между переменными величинами, анализ временных рядов имеет дело только с конкретными данными о продажах, имевших место в прошлом. В целях составления прогноза сбыта оцениваются четыре вида колебаний:

— Циклические колебания (Ц) – это волнообразные колебания объемов продаж, возникающие нерегулярно и длящиеся больше года.

— Беспорядочные колебания (Б) – это разовые, особым образом опознаваемые события, влияющие на сбыт.

— Периодические колебания (П), называемые также сезонными колебаниями, - это последовательно возникающие в течение года колебания сбыта.

— Тренды (Т) – это возрастания и спады объемов продаж, являющиеся следствием фундаментальных сдвигов в области капитала, населения или технологии [28].

6. Метод анализа временных рядов отсекает все крайние значения, выводя среднее значение нескольких временных периодов сбыта (обычно это недели или месяцы). Поскольку данные о реальных объемах продаж за новый период прибавляются к этим данным, то объем продаж за последний период отбрасывается. Число периодов определяется коммерческим директором. Метод скользящего среднего не только сглаживает сезонные колебания, но и минимизирует влияние значений последних по времени объемов продаж, что ведет к выработке более сдержанной оценки сбыта во времена роста продаж.

Составляя краткосрочный – меньше чем на шесть месяцев – прогноз, коммерческий директор часто применяет метод экспоненциального выравнивания, потому что он в большей степени, чем другие, учитывает результаты самых недавних продаж. Применение этого метода позволяет уделить основное внимание результатам недавних продаж, а не имевших место ранее. Самым важным для получения точных оценок при помощи этого метода прогнозирования сбыта является верный выбор коммерческим директором коэффициента выравнивания или веса. Применяемый в целях составления краткосрочного прогноза для компании, имеющей развитый или стабильный рынок сбыта, метод экспоненциального выравнивания является

отличным средством, позволяющим коммерческому директору точно предсказать объемы будущих продаж.

7. Метод Бокса-Дженкинса заключается в разработке и отборе на базе компьютерной техники математической модели, наилучшим образом отражающей результаты прежних продаж, что позволяет составить наиболее точный прогноз. Для создания такой модели требуется множество самых разнообразных данных о продажах и довольно высокий уровень компетентности. Этот метод может помочь коммерческому директору составить очень точный прогноз, когда речь идет об уже давно реализуемых на рынке товаре или услуге.

Поскольку нет такого единственного метода, который давал бы возможность получить совершенно точный прогноз сбыта, целесообразно одновременно пользоваться несколькими разными методами. Результаты применения одного из них могут служить для проверки результатов использования другого.

2 Оценка сбытовой деятельности ООО «Аксиома»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аксиома»

Общество с ограниченной ответственностью «Аксиома» (ООО «Аксиома») было зарегистрировано 22 декабря 2009 г. в г. Самара. Фактический адрес, где располагается предприятие Самарская область, г. Тольятти, ул. Коммунальная, 39.

Основным видом деятельности является производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств. ООО «Аксиома» производит жгуты высоковольтных и низковольтных проводов, ремонтные наборы, аккумуляторные провода для автомобилей ВАЗ, ГАЗ, УАЗ, иностранных марок.

В начале 2010 года началось производство высокотехнологичных автокомпонентов на предприятии ООО «Аксиома». Это предприятие сотрудничает с аналогичными предприятиями из Германии, Англии и США.

В мае 2011 г. в качестве единственного поставщика жгутов высоковольтных проводов ООО «Аксиома» заключило договор о сотрудничестве с ОАО «Ульяновский моторный завод».

На сегодняшний день, это предприятие является одним из самых известных на рынке электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Кроме непосредственного производства продукции, ООО «Аксиома» самостоятельно осуществляет перевозку сырья, материалов, комплектующих из-за рубежа. При этом выполняет следующие функции:

1. Составление контракта на поставку.
2. Расчет стоимости доставки и выбор транспортной схемы.
3. Организацию перевозок сборных грузов (экспорт, импорт).
4. Оформление необходимых транспортных документов.

5. Информационное обслуживание транспортировки.

6. Организацию таможенной очистки ввозимого товара[19].

Рассматриваемое предприятие имеет линейно-функциональную структуру, представленную на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Аксиома»

Представленная схема характеризуется синтезом функционального разделения труда и линейным построением структурных подразделений, что подтверждено соответствующим разграничением полномочий руководящего состава предприятия.

Генеральный директор несет ответственность за результаты выполняемых работ, руководит имуществом предприятия, заботится об

улучшении условий труда работников и т. д. В работе руководитель взаимодействует со всем коллективом, привлекая его к обсуждению перспектив развития производства.

Директор по персоналу разрабатывает регламенты и реализует процедуру подбора, оценки, отбора и найма персонала; формирует программу развития и аттестации работников; обеспечивает реализацию мер по снижению текучести кадров и т.д.

Директор по производству руководит деятельностью цехов; разрабатывает политику в области технического развития; обеспечивает необходимые условия технической подготовки производства и т.д.

В обязанности коммерческого директора входит руководство функционированием служб снабжения и сбыта, финансового отдела, он отвечает за логистику при закупках, хранении запасов и сбыте продукции.

Главный экономист руководит деятельностью планово-экономического отдела и несет ответственность за координацию экономической деятельности предприятия.

Главный бухгалтер, подчиняется руководителю предприятия и несет ответственность за ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, формирует учетную политику предприятия.

Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Аксиома» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение			
				2016 – 2015 г.г.		2017 – 2016 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	116 589	185 860	198 437	69271,0	59,4	12577,0	6,8

2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	80 514	127 558	125 849	47044,0	58,4	-1709,0	-1,3
-----------------------------------	--------	---------	---------	---------	------	---------	------

Продолжение таблицы 2.1

3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	36075,0	58302,0	72588,0	22227,0	61,6	14286,0	24,5
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	18252	18004	26808	-248,0	-1,4	8804,0	48,9
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	7 563	7 764	8 786	201,0	2,7	1022,0	13,2
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10260	32354	36994	22094,0	215,3	4640,0	14,3
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	5856	23240	27778	17384,0	296,9	4538,0	19,5
8. Основные средства, тыс. руб.	10 837	10 013	11 308	-824,0	-7,6	1295,0	12,9
9. Оборотные активы, тыс. руб.	62615	73777	79475	11162,0	17,8	5698,0	7,7
10. Численность ППП, чел.	497	516	514,0	19,0	3,8	-2,0	-0,4
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	154586,9	163468,8	174554,4	8881,9	5,7	11085,6	6,8
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	234,6	360,2	386,1	125,6	53,5	25,9	7,2
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	311,0	316,8	339,6	5,8	1,9	22,8	7,2
14. Фондоотдача	10,8	18,6	17,5	7,8	-	-1,0	-
15. Оборачиваемость активов, раз	1,9	2,5	2,5	0,7	-	0,0	-
16. Рентабельность продаж, %	8,8	17,4	18,6	8,6	-	1,2	-
17. Рентабельность производства, %	9,6	21,1	22,9	11,5	-	1,8	-
18. Затраты на рубль выручки, коп.	91,2	82,5	81,4	-8,7	-9,5	-1,1	-1,4

Проанализировав данные за 2015-2016 гг., можно сделать вывод о том, что выручка выросла на 59,4%. Этот рост может быть обусловлен многими факторами, которые влияют на данный показатель. Зависящий от выручки

показатель затраты на рубль выручки снизился на 8,7 копеек так, как произошло снижение себестоимости.

За период 2015-2016 гг. себестоимость продаж увеличилась на 58,4%, несмотря на увеличение коммерческих расходов на 2,7%.

Самый основной показатель, который характеризует эффективность деятельности предприятия - это чистая прибыль. За анализируемый период произошло значительное увеличение этого показателя почти на 300%. Так как в последние годы предприятие уделяет большое значение минимизации затрат, то такой результат был ожидаем.

Одним из основных показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия, является валовая прибыль. На данном предприятии произошел рост валовой прибыли на 61,6% (22227 тыс. руб.), что является положительным результатом деятельности предприятия.

Несмотря на увеличение коммерческих расходов, произошел рост прибыли от продаж на 22094 тыс. руб. или на 215%.

Также за анализируемый период произошло уменьшение показателя основных средств на 7,6%. Это произошло, в связи с продажей части неиспользуемого оборудования и высвобождением площадей. Это положительно повлияло на такой показатель, как фондоотдача его увеличение составило 72,5%, что говорит об эффективном использовании основных средств предприятием.

За период 2015-2016 гг. по показателю оборотные активы было увеличение на 17,8% (11162 тыс. руб.). Несмотря на это оборачиваемость активов увеличилась на 0,7 пункта, что говорит об эффективном использовании оборотных активов.

В связи с увеличением закупаемого сырья, материалов и комплектующих из-за рубежа, руководителями организации было решено увеличить количество сотрудников, отвечающих за выполнение логистических операций на 3,8% (19 человек). Также произошло увеличение фонда заработной платы на 5,7% (8881,9 тыс. руб.), что обуславливается

также повышением среднегодовой заработной платы на одного работающего на 1,9% (5,8 тыс. руб.). Все это способствовало росту производительности труда работающего на 125,6 тыс. руб. (53,5%).

Изменение всех вышеперечисленных показателей отразилось на основном показателе, определяющем эффективность работы предприятия, рентабельности, она увеличилась на 0,04 пункта. Данный показатель зависит от показателя чистая прибыль, который также увеличился на 4829867 тыс. руб.

Увеличение чистой прибыли также повлияло на показатель рентабельность производства, который вырос на 11,5 пункта, это говорит о том, что предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции прибыли имеет больше прибыли. На рисунке 2.2 представлена динамика показателей рентабельности продаж и производства за период 2015-2017 годы.

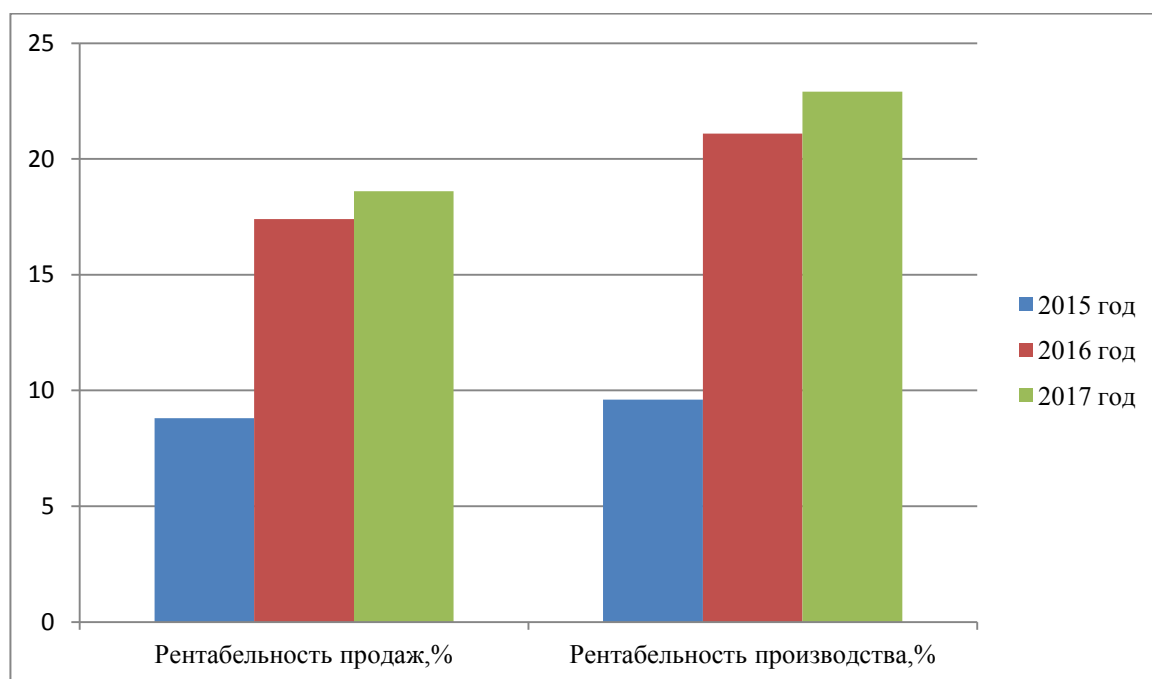


Рисунок 2.2 - Динамика показателей рентабельности, %

За следующий анализируемый период 2016-2017 гг. показатель выручки показал не такой высокий рост и составил 6,8% (12577 тыс. руб.).

Показатель себестоимости снизился на 1,3 %, что в денежном эквиваленте составило 1709 тыс. руб.

На показатель себестоимости продукции непосредственно влияют коммерческие и управленческие расходы. Управленческие расходы увеличились на 48,9%, а коммерческие увеличились на 13,2%. В связи с тем, что у предприятия снизилась выручка, снизилась и валовая прибыль. Рост валовой прибыли составил всего 24,5%, что почти в два раза меньше, чем за прошлый анализируемый период.

В 2016-2017 гг. на предприятии прибыль от продаж увеличилась на 14,3 % (4640 тыс. руб.), также произошло увеличение чистой прибыли на 19,5% (4538 тыс. руб.).

На данном предприятии за исследуемый период произошло снижение численности персонала на 0,4 % (2 человека). Это произошло в следствии оптимизации организационной структуры.

Произошло увеличение фонда оплаты труда на 6,8% а, следовательно, и среднегодовая заработная плата увеличилась на 7,2%. Показатель производительности труда также возрос на 7,2%.

В динамике оборотных активов 2016-2017 г.г. произошло увеличение на 7,7%. Несмотря на это показатель оборачиваемости активов остался на прежнем уровне, за счет роста выручки. Несмотря на увеличение выручки, показатель фондоотдачи снизился на 1 пункт, что говорит о неэффективном использовании основных средств за этот анализируемый период.

За период 2016-2017 гг. рентабельность продаж увеличилась на 1,2, а рентабельность производства на 1,8 пункта, что связано с ростом чистой прибыли. Затраты на рубль выручки с каждым годом снижаются, что указывает на то, что предприятие большое внимание уделяет оптимизации своей деятельности, снижению затрат и росту прибыли.

Таким образом, ООО «Аксиома» имеет большой потенциал к дальнейшему улучшению финансового состояния, повышению финансовой устойчивости и конкурентоспособности.

2.2 Анализ системы управления сбытом предприятия

ООО «Аксиома» является одним из поставщиков ПАО "АВТОВАЗ", имеет тесные и прочные связи с автозаводом, пользуется уважением и поддержкой его руководителей. На сегодняшний день потребителями на первичном рынке товарной продукции являются такие предприятия как: ПАО «АВТОВАЗ», ПАО «ГАЗ» и ОАО «Ульяновский моторный завод». В таблице 2.2 и на рисунке 2.3, рассмотрим долю потребителей в общем объеме поставок продукции ООО «Аксиома».

Таблица 2.2 – Потребители продукции ООО «Аксиома»

№	Наименование	Объем реализованной продукции, тыс. руб.	Доля, %
1	ПАО «АВТОВАЗ»	95249,76	48
2	ПАО «ГАЗ»	41671,77	21
3	ОАО «Ульяновский моторный завод»	25796,81	13
4	Другие	35718,66	18
5	Итого	198437	100

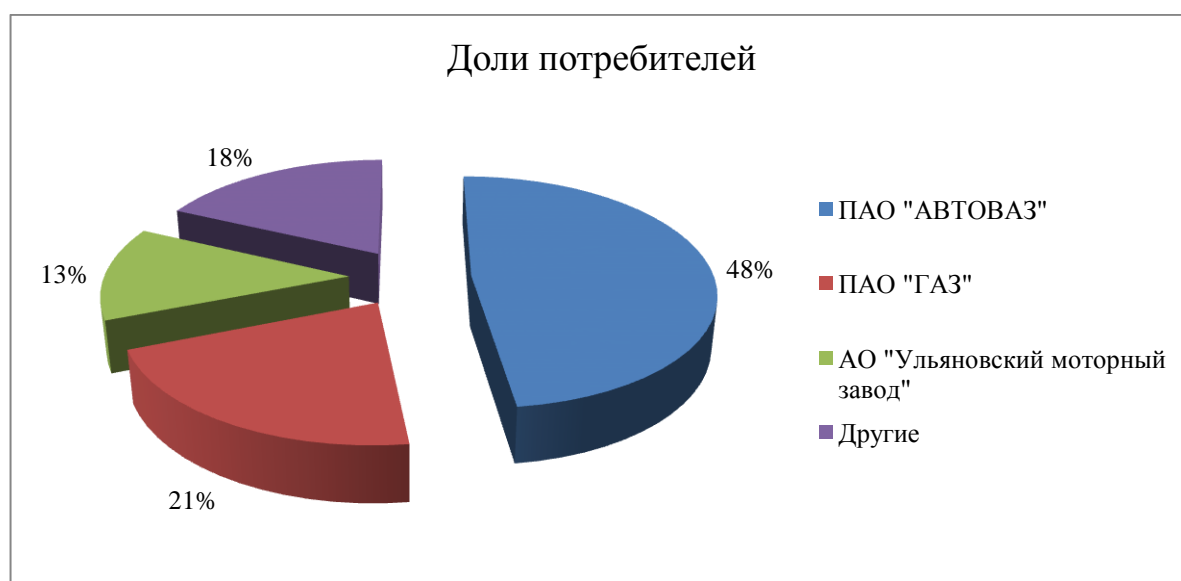


Рисунок 2.3 – Доли потребителей ООО «Аксиома»

Из данных таблицы 2.2 и рисунка 2.3 видно, что основным потребителем продукции является предприятие ПАО «АВТОВАЗ», его доля занимает 48 %, на втором месте находится предприятие ПАО «ГАЗ» с долей 21 %, доля поставок на ОАО «Ульяновский моторный завод» составляет 13%. К остальным потребителям продукции относятся СТО и автомагазины с общей долей поставок 18%.

К сбытовой политике ООО «Аксиома» относятся следующие основные элементы:

- хранение продукции — организация создания и поддержание необходимых её запасов;

- транспортировка продукции — её физическое перемещение от производителя к потребителю,

- контакты с потребителями — действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации платёжно-расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и фирме, а также возврат бракованной продукции;

- оценка удовлетворенности потребителей - предоставляемые данные содержат информацию об оценке потребителем уровня качества продукции в состоянии поставки, степени выполнения принятых обязательств при 0-км пробеге, уровне брака в гарантии, об оценке оформления договорных отношений, уровне организации поставок продукции, лояльности в вопросе цен, отношения поставщика к возврату брака и перспективности ООО «Аксиома», как предприятия-поставщика. Так же оценивается внешний вид поставляемых изделий (упаковка, тара), оформление сопроводительных документов.

В таблице 2.3 представлены логистические затраты на сбыт готовой продукции ООО «Аксиома».

Таблица 2.3 - Логистические затраты на сбыт готовой продукции ООО «Аксиома»

Элементы затрат	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение			
				2015-2016 гг.		2016-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %
Затраты на запасы готовой продукции, тыс.руб.	2074	2116	2209	42,0	2,0	93,0	4,4
Затраты на обслуживание заказов, тыс. руб.	1012	1023	1002	11,0	1,1	-21,0	-2,1
Затраты на оформление заказа (упаковка, сортировка, маркировка), тыс. руб.	866	879	858	13,0	1,5	-21,0	-2,4
Транспортировка готовой продукции, тыс. руб.	1160	1213	1152	53,0	4,6	-61,0	-5,0

Как показал проведенный анализ логистических затрат в системе сбыта, наибольшие затраты приходятся на запасы и транспортировку готовой продукции. Причем, затраты на запасы с каждым годом возрастают. За период 2016-2017 год предприятию ООО «Аксиома» удалось снизить затраты на транспортировку за счет оптимизации маршрутов доставки. Однако сокращение составило лишь 5%, при плане в 10 %.

Проведем более подробный анализ каждого из элементов сбытовой политики предприятия, начиная с процесса хранения и транспортировки продукции.

На первом этапе анализа хранения материальных ресурсов предприятия, целесообразно проанализировать показатели общей суммы запасов. Для этого необходимо определить удельный вес запасов в объеме оборотных активов ООО «Аксиома» за период 2015-2017 гг. (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Удельный вес запасов в общей сумме оборотных активов ООО «Аксиома» за период 2015-2017 г.г.

	Показатель	2015г	2016г	2017г	Оклонение (+/-)	
					2016 – 2015 г.г.	2017–2016 г.г.
1.	Оборотные активы, тыс. руб.	62 615	73 777	79 475	11162	5698,0
2.	Запасы, тыс. руб.	23 074	28 116	33 809	5 043	5 692
3.	Удельный вес запасов в сумме оборотных активов, %	36,85	38,11	42,54	1,26	4,43

Согласно анализу данных таблицы 2.4, наблюдается изменение показателей уровня запасов предприятия в период 2015-2017 г., выраженное в следующем: с каждым годом происходит увеличение удельного веса запасов в сумме оборотных активов. В 2016 году удельный вес изменился на 1,26% по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году уже на 4,43% по сравнению с 2016 годом. Это говорит о неэффективном управлении запасами, вследствие чего значительная часть капитала замораживается на длительное время, тем самым замедляя его оборачиваемость.

Таким образом, по проведенному анализу можно сделать вывод, что в 2017 г. сбыт готовой продукции ООО «Аксиома» осуществлялся менее

эффективно, чем в 2016 г., о чем свидетельствует нестабильность динамики уровня запасов предприятия и его увеличение в 2017 г.

Далее рассмотрим процессы передачи товаров со склада и транспортировки потребителю.

В цехе готовая продукция укладывается в тару согласно технологии укладки. На каждое тарное место оформляется и прикрепляется «Упаковочный лист». Согласно инструкции, оператором учетчиком цеха-изготовителя в ИС создается документ «Передача ТМЦ на склад».

Кладовщик склада готовой продукции в присутствии сопровождающего лица и представителя ЧОП проверяет наличие всех сопроводительных документов («Упаковочный лист», «Накладная на передачу готовой продукции в места хранения», «Сведения о нормах упаковки по накладной»), пломб и клейм цеха-изготовителя, соответствие номенклатуры и количества продукции в «Упаковочном листе» и в «Накладной на передачу готовой продукции в места хранения» формы МХ-18, фактического количества тарных мест количеству в «Сведениях о нормах упаковки по накладной».

В случае соответствия количества готовой продукции в сопроводительных документах и фактического количества тарных мест, кладовщик склада готовой продукции ставит личную подпись в графе «Получил» в каждом экземпляре накладной на передачу готовой продукции и проводит соответствующий документ «Передача ТМЦ на склад» в ИС, а продукция размещается на складе.

В случае не соответствия количества готовой продукции в сопроводительных документах представителем ЧОП составляется «Акт о нарушении контрольно-пропускного и внутриобъектового режима», на основании которого цех-отправитель переоформляет сопроводительные документы.

В отдельных случаях несоответствия количества либо номенклатурного номера продукции, указанного в «Упаковочном листе» с

«Накладной на передачу готовой продукции в места хранения» производится вскрытие контейнера в присутствии мастера цеха-изготовителя и представителя ЧОП, составляется «Акт контрольного вскрытия», на основании которого цех-изготовитель переоформляет сопроводительные документы.

После приемки готовой продукции на складе накладные распределяются следующим образом:

- один экземпляр – остается на складе готовой продукции;
- один экземпляр – возвращается в цех-изготовитель;
- один экземпляр – передается ЧОП.

Отгрузка готовой продукции покупателю производится на основании заказов, формируемых на месяц.

За сутки до отгрузки инженером-плановиком формируется задание на отгрузку покупателю, например ПАО «АВТОВАЗ», на сутки.

В 7-00 формируется график отгрузки прочим покупателям, идентично отгрузки на ПАО «АВТОВАЗ», на текущие сутки. Ежедневно в начале смены кладовщик формирует в информационной системе отчет «Заказ покупателя» по форме, заполненной в соответствии с инструкцией, и приступает к загрузке машин, при этом фиксирует в распечатке анализа фактически загруженное количество готовой продукции за текущие сутки.

Согласно сменному заданию на отгрузку кладовщик готовит «Карту предварительного формирования товарной продукции для подготовки накладных на отгрузку ТМЦ».

По анализу заказа покупателя и данных «Карты предварительного формирования товарной продукции для подготовки накладных на отгрузку ТМЦ», техник склада готовой продукции создает в ИС документ «Реализация ТМЦ» с видом операции «продажа». Печатается «Накладная на отпуск материалов на сторону» унифицированной формы и «Сведения о нормах упаковки». «Накладная на отпуск материалов на сторону» унифицированной

формы М-15 в адрес прочих покупателей оформляется в шести экземплярах. В адрес ПАО «АВТОВАЗ» печатная форма «Накладной на отпуск материалов на сторону» формы М-15 оформляется в технологическом портале ПАО «АВТОВАЗ» в шести экземплярах.

Экспедитор или водитель - экспедитор, сопровождающий груз, подписывает накладные и ставит штамп ООО «Аксиома» у начальника смены.

После сдачи ГП покупателю экспедитор или водитель-экспедитор, сопровождающий ГП, возвращает на склад готовой продукции ООО «Аксиома», три экземпляра накладных с отметкой покупателя, о получении, в виде подписи, печати или штампа.

Возврат бракованной готовой продукции от покупателя происходит по следующим этапам:

1) Работник ОТК ООО «Металлопродукция» возвращает бракованную продукцию с ОАО «АВТОВАЗ» на склад готовой продукции с оформленным «Актом возврата продукции» в двух экземплярах и «Накладной на отпуск материалов на сторону» с пометкой «возврат брака».

2) Прочие покупатели возвращают бракованную продукцию с «Актом возврата продукции» и «Накладной на отпуск материалов на сторону» через своих представителей самостоятельно.

3) На основании накладной на возврат брака от покупателя техник склада готовой продукции создает в ИС документ «Возврат ТМЦ от покупателя» с видом операции «Возврат», регистрируя данным документом возврат ГП на склад готовой продукции в зону «Брак», выбирая заказ текущего месяца, указывая номер накладной, по которой вернулся брак, в поле «комментарий» и печатает «Приходный ордер» унифицированной формы в одном экземпляре, в котором ставят подписи кладовщик, принявший бракованную продукцию, и лицо, сдавшее ее на склад.

4) Возврат брака со склада готовой продукции в цех.

5) После возврата бракованной продукции от покупателя, кладовщик склада доводит до сведения представителя цеха – изготовителя информацию о наличии на складе бракованной продукции.

6) Кладовщик склада готовой продукции возвращает брак в цех-изготовитель. В информационной системе документом «Перемещение ТМЦ» с видом операции «Перемещение» выполняет передачу брака на склад цеха-изготовителя в зону «Брак», печатает требование - накладную, в трех экземплярах, которую подписывает кладовщик и представитель цеха, принявший брак.

После возврата брака в цех накладные распределяются:

- один экземпляр остается на складе готовой продукции;
- один экземпляр передается представителю цеха-изготовителя
- один экземпляр передается ЧОП.

Забракованная продукция подлежит разбраковке, сортировке и исправлению или списанию в цехе-изготовителе. Оформление излишков и недостач, выявленных у покупателя при приемке.

При выявлении недостатков готовой продукции представителем покупателя оформляется «Акт о приемке материалов» унифицированной формы или «Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей», который подписывается представителями принимающей организации и уполномоченным представителем ООО «Аксиома». Акт оформляется в день приемки готовой продукции. «Акт о приемке материалов» и «Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей» передается в ООО «Аксиома» на склад готовой продукции.

В целях упорядочивания и организации учетной работы с отклонениями по количеству готовой продукции, выявленными у покупателей, согласно приказу № 266 от 29.12.2015 года в ООО «Аксиома»

создана межфункциональная группа (комиссия), которая выявляет причины и определяет виновника по каждому факту отклонений.

Если в акте отражены излишки, обнаруженные при приёмке у покупателя и комиссией виновником признан цех-изготовитель, то оператор-учетчик цеха-изготовителя на основании акта и протокола заседания комиссии создает в ИС документ «Передача ТМЦ на склад» с видом операции «Передача готовой продукции на склад». После чего печатается «Накладная на передачу готовой продукции в места хранения», в трех экземплярах и оформляется.

Если в акте формы М-7 (ТОРГ-2) отражены излишки, обнаруженные при приемке у покупателя, и комиссией виновником не признан цех-изготовитель, то техник склада готовой продукции создает документ «Оприходование ТМЦ» с указанием причины оприходования в поле «Комментарий».

Затем техник склада готовой продукции создает в ИС документ «Реализация ТМЦ» с видом операции «продажа».

Если в акте отражены недостатки, обнаруженные при приемке у покупателя, то техник склада готовой продукции в ИС ООО «Аксиома» создает документ «Возврат ТМЦ от покупателя» с видом операции «возврат», в поле «Комментарий» указывается номер акта формы, номер накладной, дата. Затем, если комиссией виновником признан цех-изготовитель, техник склада готовой продукции в ИС создает документ «Перемещение ТМЦ» с видом операции «перемещение» в цех-изготовитель и печатается накладная формы М-11 в трех экземплярах в соответствии с приложением, которую подписывает кладовщик и представитель цеха-изготовителя.

Если в акте формы отражены недостатки готовой продукции, обнаруженные при приемке у покупателя и комиссией виновником не признан цех-изготовитель, то техник склада готовой продукции создает в ИС документ «Списание ТМЦ».

Одним из главных звеньев в цепи сбыта продукции является контакт с потребителями через составление договоров.

Проект договора составляется в виде одного документа, подписываемого сторонами. Основанием для рассмотрения возможности заключения договора являются:

- утвержденный бюджет на календарный год,
- заказ на выполнение работ обеспечивающим подразделением,
- перечень работ по техперевооружению на очередной календарный год,
- смета на капитальное строительство с расшифровкой потребности в материалах,
- план годовой потребности в основных и вспомогательных материалах, как по сумме, так и по номенклатуре,
- план реализации готовой продукции,
- план рекламных и иных мероприятий, связанных с продвижением продукции на рынке.

Структурному подразделению (отделу, службе), по линии которого идет подготовка проекта договора (в дальнейшем - инициатор (куратор) сделки), предоставляется право выбора контрагента на основе ранее заключенных и выполненных договоров, с учетом конкурентоспособности контрагента.

Для выбора контрагента, инициатор (куратор) сделки вправе письменно запросить или предварительно согласовать в ОЦ соответствующую информацию, которую ОЦ обязан предоставить или согласовать не позднее двух рабочих дней с момента получения запроса.

Все заключаемые договоры в обязательном порядке предоставляются на согласование в службу экономической безопасности и подразделение - бюджетодержателя по сделке (если оно не является инициатором сделки).

Как показал проведенный анализ, предприятие ООО «Аксиома» за период с 2016 по 2017 год сократило транспортные затраты.

Для оценки удовлетворенности основных потребителей продукции в августе 2017 года были собраны анкеты по группам:

1. Оценка уровня качества поставляемой продукции
2. Оценка предприятия-поставщика
3. Качество партнерских отношений
4. Средний балл удовлетворенности поставкой продукции.

Были проанкетированы ПАО «АВТОВАЗ», ПАО «ГАЗ», АО «Ульяновский моторный завод» в августе 2017 года. В таблице 2.4 представлена анкета потребителя ПАО «АВТОВАЗ».

Таблица 2.4 - Анкета потребителя – ПАО «АВТОВАЗ» (август 2017)

1. Оценка уровня качества поставляемой продукции						
№	Критерий	Отл.	Хор.	Удовл.	Неудовл.	Пояснения
1	Уровень качества состояния поставки	X				
2	Степень выполнения принятых обязательств	X				
3	Повтор претензий в состоянии поставки и оперативность реакции на выявленные несоответствия	X				
2. Оценка ООО «Аксиома», как предприятия-поставщика						
1	Оформление договорных отношений (четкость контракта, правильность и ясность документации)	X				
2	Уровень организации поставок продукции (выполнение графика, ритмичность, бесперебойность)		X			
3	Лояльность в вопросе цен (относительно подходов аналогичных поставщиков)		X			
4	Отношение к возврату брака (легкость процедуры, быстрота оформления замены)		X			
5	Перспективность, как поставщика (конкурентоспособность, гибкость, и быстрота реагирования на запросы, быстрота модернизации и внедрения новшеств)		X			

Продолжение таблицы 2.4

3. Качество партнерских отношений					
Простота достижения соглашений		X			
Эффективность управленческих решений			X		
Профессионализм персонала			X		Долгий отклик на запросы
5. На сколько баллов из 100 Вы удовлетворены организацией поставки?					90

Основной проблемой в системе сбыта ООО «Аксиома» указан «Профессионализм персонала», что выражается в долгом отклике на запрос потребителя. Несмотря на это ПАО «АВТОВАЗ» поставил достаточно высокий балл - 90. В таблице 2.5 представлена анкета потребителя ПАО «ГАЗ» за август 2017 год.

Таблица 2.5 - Анкета потребителя ПАО «ГАЗ» (август 2017)

1. Оценка уровня качества поставляемой продукции						
№	Критерий	Отл	Хор	Удовл	Неудовл	Пояснения
1	Уровень качества состояния поставки		X			
2	Степень выполнения принятых обязательств		X			
3	Повтор претензий в состоянии поставки и оперативность реакции на выявленные несоответствия		X			
2. Оценка ООО «Аксиома», как предприятия-поставщика						
1	Оформление договорных отношений (четкость контракта, правильность и ясность документации)		X			
2	Уровень организации поставок продукции (выполнение графика, ритмичность, бесперебойность)				X	Нарушен срок поставки на 4 дня
3	Лояльность в вопросе цен (относительно подходов аналогичных поставщиков)		X			
4	Отношение к возврату брака (легкость процедуры, быстрота оформления замены)	X				

Продолжение таблицы 2.5

5	Перспективность, как поставщика (конкурентоспособность, гибкость, и быстрота реагирования на запросы, быстрота модернизации и внедрения новшеств)		X			
3. Качество партнерских отношений						
1	Простота достижения соглашений		X			
2	Эффективность управленческих решений		X			
3	Профессионализм персонала		X			
4. На сколько баллов из 100 Вы удовлетворены организацией поставки?						
1						86

Согласно результатом данной анкеты ООО «Аксиома» нарушил срок поставки на 4 дня, что негативно сказалось на удовлетворенности потребителя.

В таблице 2.6 представлена анкета потребителя АО «Ульяновский моторный завод».

Таблица 2.6 - Анкета потребителя – АО «Ульяновский моторный завод» (август 2017)

1. Оценка уровня качества поставляемой продукции						
№	Критерий	Отл	Хор	Удовл	Неудовл	Пояснения
1	Уровень качества состояния поставки		X			
2	Степень выполнения принятых обязательств	X				
3	Повтор претензий в состоянии поставки и оперативность реакции на выявленные несоответствия	X				
2. Оценка ООО «Аксиома», как предприятия-поставщика						
1	Оформление договорных отношений (четкость контракта, правильность и ясность документации)	X				
2	Уровень организации поставок продукции (выполнение графика, ритмичность, бесперебойность)			X		Срыв ритмичности поставок

Продолжение таблицы 2.6

3	Лояльность в вопросе цен (относительно подходов аналогичных поставщиков)		X			
4	Отношение к возврату брака (легкость процедуры, быстрота оформления замены)		X			
5	Перспективность, как поставщика (конкурентоспособность, гибкость, и быстрота реагирования на запросы, быстрота модернизации и внедрения новшеств)		X			
4. Качество партнерских отношений						
1	Простота достижения соглашений		X			
2	Эффективность управленческих решений		X			
3	Профессионализм персонала		X			
5. На сколько баллов из 100 Вы удовлетворены организацией поставки?						
						87

Потребитель указал на срыв ритмичности поставки, что выразилось в общей оценке-87 баллов из 100 возможных.

Интегральная оценка ООО «Аксиома» определена на основании годового отчет о результатах функционирования процесса «Отгрузка потребителям» за август 2017 год и представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Интегральная оценка степени удовлетворенности

№ п/п	Наименование потребителя	Объем реализации за год, тыс. руб.	Коэффициент значимости и потребителя	Оценка удовлетворенности по анкете	Интегральная оценка степени удовлетворенности, %
1	ПАО «АВТОВАЗ»	7937,48	0,585	90	52,65
2	ПАО «ГАЗ»	3472,65	0,256	86	22,016
3	АО «Ульяновский моторный завод»	2149,73	0,159	87	13,833
	Итого	13559,86			88,4

Таким образом, на основе анализа данной таблицы можно сделать следующие выводы, что интегральная оценка степени удовлетворенности потребителей составляет 88,4%, в то время как по плану должна быть 100%.

Проанализировав данные за 2017 можно сказать, что не выполнение данных критериев является систематическим. Основной причиной этому является нарушение сроков и ритмичности поставки, что связано с несогласованностью действий клиентов и заказчиков, а также с низким контролем выполняемых задач на предприятии ООО «Аксиома». Кроме того, потребитель ПАО «АВТОВАЗ» указывает на то, что профессионализм сотрудников, отвечающих за организацию поставок, находится на недостаточно высоком уровне. Отделы ООО «Аксиома» вынуждены работать с разными базами данных. Это затрудняет обмен между собой разного рода информации, что в свою очередь, приводит к возникновению выявленных проблем в системе сбыта.

Для того, чтобы, минимизировать сроки выполнения поставок, предприятие вынуждено наращивать запасы, что негативно сказывается на финансовой составляющей предприятия. Организация, не предпринимающая действия для устранения причин несоответствий с целью предупреждения, рискует потерять своих потребителей.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Аксиома» на основе логистики

3.1 Внедрение контроллинга как инструмента управления сбытовой логистикой

Выявленные по второй главе проблемы в сбытовой деятельности ООО «Аксиома» требуют решения. Для того, чтобы сопоставлять фактические и плановые показатели эффективности, проводить мониторинг и контролировать выполнение задач на предприятии предлагается внедрить элементы системы контроллинга сбытовой логистики (рисунок 3.1).

Основой данной системы контроллинга является концепция интеграции систем планирования и контроля, что позволит устранить проблемы, связанные с нарушением графика поставок и создания больших запасов.

При этом главным является управление сбытовыми процессами, а не сам контроль, что позволяет предотвратить ошибки.

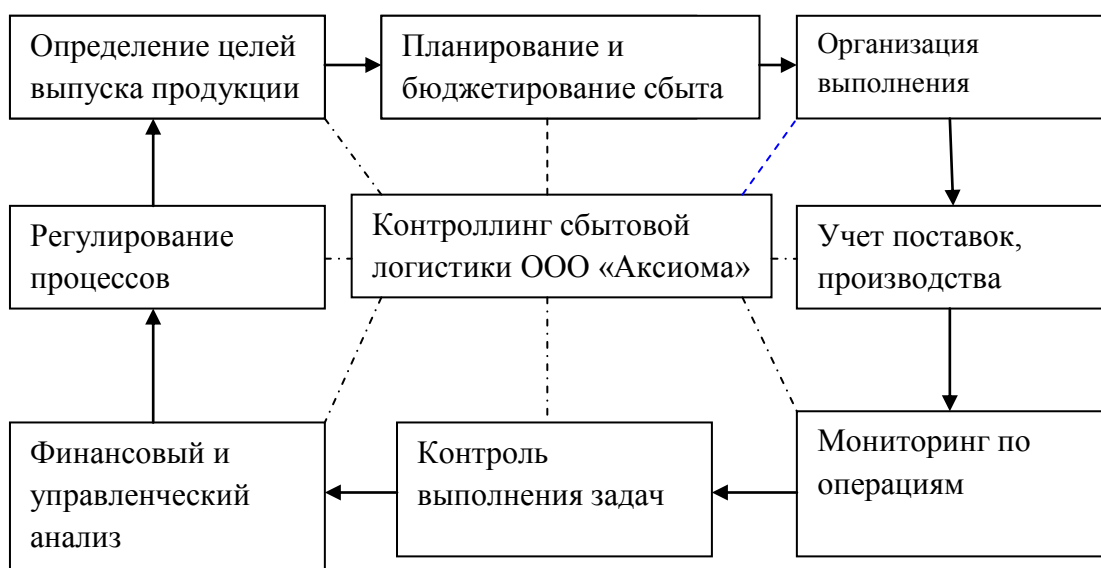


Рисунок 3.1 - Предлагаемые элементы системы контроллинга сытовой логистики ООО «Аксиома»

Контроллинг сбытовой логистики для предприятия ООО «Аксиома» предполагает выполнение следующих функций:

- контроль выполнения планов продаж, включая анализ динамики и тенденций посредством сопоставления с запланированными показателям;
- информационное обеспечение контроллинга, в том числе определение носителей и корректировка информации, построение порядка обмена информацией;
- координацию планов маркетинга и сбыта с общими планами компании;
- унификацию методов и критериев оценки маркетинговой и сбытовой деятельности предприятия и его подразделений.

Составные части контроллинга сбытовой логистики ООО «Аксиома» представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Составные части контроллинга сбытовой логистики ООО «Аксиома»

Вид контроля	Задачи контроллинга	Методы осуществления контроля	Ответственный
Контроль за выполнением плана продаж	Определить выполнение или отклонение показателей от плана	1. Анализ объемов сбыта продукции 2. Анализ долей рынка 3 Анализ потребителей	Коммерческий директор Начальник службы сбыта
Контроль рентабельности продаж	Определить показатели, которые влияют на рентабельность	Анализ рентабельности по товарам, рыночным сегментам, каналам сбыта и потребителям	Начальник службы сбыта Маркетолог
Стратегический контроль	Выявление лучших маркетинговых и логистических возможностей	Анализ, координация и контроль стратегических планов, системы информационного обеспечения	Коммерческий директор Начальник службы сбыта

Для проведения контроллинга сбытовой деятельности в ООО «Аксиома» необходимо также внедрить систему сбалансированных показателей (ССП), основной целью которой будет оценка показателей сферы сбыта и маркетинга.

Система сбалансированных показателей обычно включает в себя следующие проекции:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- персонал (обучение и развитие)

В таблице 3.2 представлены данные проекции предприятия ООО «Аксиома» с обозначенными стратегическими целями в области сбытовой логистики.

Таблица 3.2 - Проекция СПП с обозначенными стратегическими целями в области сбытовой логистики

Проекция	Цель
Финансы	Увеличение рентабельности продаж Сокращение издержек Увеличение выручки, за счет расширения доли рынка
Клиенты	Увеличение степени удовлетворенности потребителей Привлечение новых покупателей
Внутренние бизнес-процессы	Своевременная доставка товаров Сокращение запасов готовой продукции
Персонал, отвечающий за процесс продаж	Повышение квалификации сотрудников отдела продаж Развитие стратегических областей компетентности

Анализ с использованием СПП базируется на сопоставлении целевых (нормативных) показателей с теми показателями, которые достигнуты на данный момент. Значение показателей преобразовано в баллы. Шкала преобразованных значений представлена в приложении.

Основные показатели ООО «Аксиома» для каждой из проекций, а также отклонение фактических от целевых значений представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 - Карта управления с использованием ССП для ООО «Аксиома»

Проекция ССП	Показатель	Целевое (нормативное) значение	Максимальный балл	Результат оценивания		Отклонение от цели, баллов
				Значение	Балл (взвешенный)	
Финансы	Выручка, млн. руб.	210	10	198 437	8	-2
	Рентабельность продаж, %	20	10	18,6	9	-1
	Темп роста затрат, %	4	10	6,3	8	-2
Клиенты	Доля рыночного сегмента, %	35	10	26	6	-4
	Потребители, которые удовлетворены уровнем обслуживания, %	100	10	88	9	-1
Бизнес-процессы	Нарушение сроков поставок, %	2	10	4,3	8	-2
	Сокращение транспортных расходов, %	10	10	5	5	-5
	Затраты на запасы от общих затрат, %	36	10	42	4	-6
Персонал	Количество квалифицированных работников, %	90	10	84	9	-1
	Расходы на подготовку 1 работника, тыс. руб.	20	10	11,4	5	-5
Итого			100		71	-29

Разработанная карта управления с использованием ССП для ООО «Аксиома» дает возможность руководителям соединить стратегию предприятия с взаимосвязанными показателями, которые разработаны для различных управленческих уровней. В тоже время для того, чтобы использовать в работе контроллинг, необходимо внедрить систему класса ERP, которая является корпоративной информационной системой для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов и решения бизнес задач в масштабе предприятия. ERP-система помогает интегрировать все отделы и функции компании в систему с единой базой данных. При этом им проще обмениваться между собой разного рода информацией. ERP упрощает контроль над потоком работ между подразделениями, снижают затраты, связанные с дублированием информации и задач, сокращают издержки, возникающие из-за работы разрозненных систем управления.

Для реализации мероприятий по совершенствованию сбытовой логистики ООО «Аксиома» необходимо внедрить программу «iCoral», которая относится к системе ERP.

Данная программа обеспечивает автоматизацию планирования, учета, контроля и анализа всех бизнес процессов. В основе ее работы лежит управление единым хранилищем данных, которое содержит всю необходимую корпоративную информацию: финансовую, производственную, кадровую, информацию по запасам и пр.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Как уже было сказано, внедрение ERP-системы поможет интегрировать все отделы и функции компании в единую систему, при этом все департаменты будут работать с единой базой данных и им станет проще обмениваться между собой разного рода информацией.

На рисунке 3.2 представлена модульная структура системы ERP

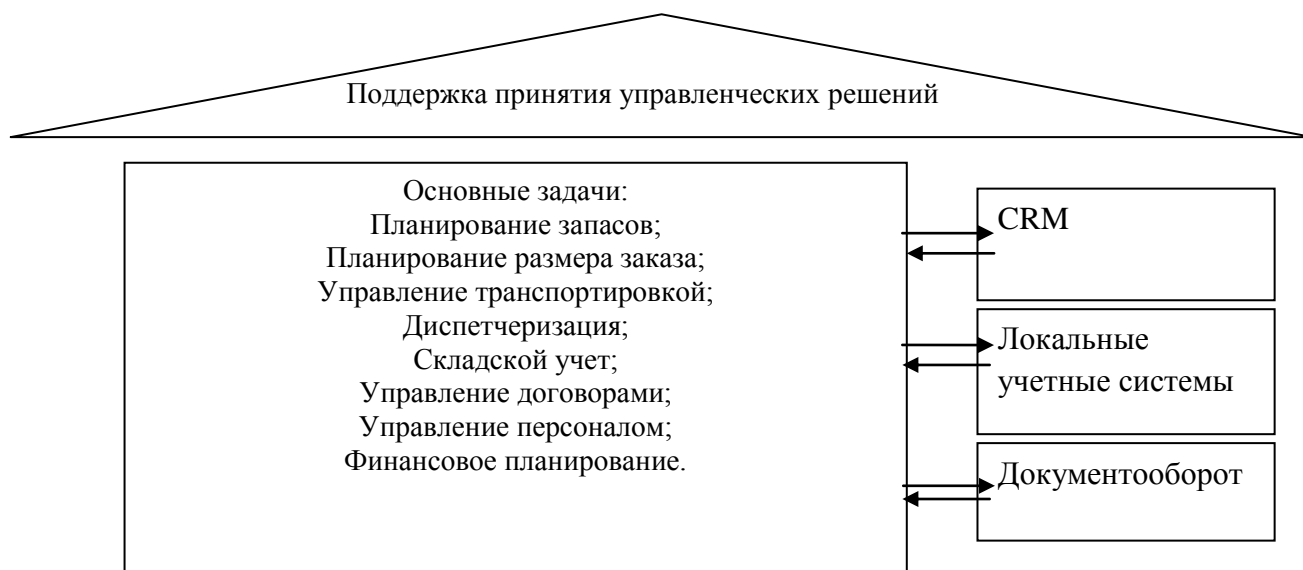


Рисунок 3.2 – Модульная структура системы ERP для реализации контроллинга сбытовой логистика ООО «Аксиома»

Внедрение «iCoral» системы ERP позволит своевременно выявлять «проблемные места» в структуре запасов и при проведении операций с ними. Принимать взвешенные управленческие решения на основе анализа ритмичности запасов и мониторинга динамики изменения основных показателей эффективности запасов. Используя богатые визуальные возможности встроенного дизайнера «Бизнес - монитора» можно создавать приборные панели и карты показателей, наглядно отражающие специфику ключевых показателей эффективности предприятия. Кроме того, удастся снизить затраты на транспортировку за счет обмена информацией on-line и своевременного распределения рейсов.

Разработчики ERP-системы заявляют, что после внедрения на предприятии можно ожидать:

- снижения транспортных расходов на 10%;
- снижение затрат на обслуживание заказов на 7%;
- уменьшение запасов на 9-10%;

Техническая поддержка будет осуществляться системным администратором компании. На время ведения проекта компания выделяет ответственного сотрудника для управления проектом внедрения с заработной платой 30000 руб./месяц. Для повышения быстродействия системы и для обеспечения информационной безопасности компания закупает дополнительный сервер для ERP-системы, для него определен бюджет в 46300 рублей.

Кроме того, в финансовом отделе модернизируется аппаратная инфраструктура, а именно закупается 5 новых компьютеров, однако эти вложения не связаны напрямую с ERP-системой.

Оценка формирования системы контроллинга на предприятиях может осуществляться с помощью методов оценки эффективности внедрения IT-технологий, ERP-систем:

- показателя возврата инвестиций (ROI-return on investment). Коэффициент позволяет оценить рентабельность вложений в покупку и внедрение ERP-системы;

- совокупной стоимости владения (TCO- total cost of ownership). Недостаток использования этого показателя заключается в том, что он позволяет оценить лишь расходы на внедрение и эксплуатацию ERP-системы. Поэтому расчет только TCO не дает полного представления о целесообразности использования системы;

Расчет затрат на реализацию данного мероприятия представлен в таблице 3. 4.

Компанией было принято решение последовательно внедрять сначала финансовые, а затем логистические модули системы.

По договоренности с поставщиком решения лицензии оплачиваются в течение трех месяцев равными долями (17167 в месяц), поддержка оплачивается в первый месяц. Оценочное время внедрения как финансовых, так и логистических модулей системы - 4 месяца. Логистические модули планируется внедрять после финансовых с перекрытием в 1 месяц.

Таблица 3. 4 - Расчет стоимости лицензий и поддержки ERP-системы

Модуль системы	Параметры расчета	Стоимость, руб
Платформа	25 пользователей x 600 руб.	15 000
Финансы: главная книга	10 пользователей x 1 200 руб.	12 000
Финансы: А/Р, А/Р (расчеты с поставщиками и покупателями)	10 пользователей x 1 000 руб.	10 000
Финансы: Основные средства	2 пользователя x 350 руб.	700
Логистика: Управление складом	7 пользователей x 400 руб.	2 800
Логистика: Управление закупками	5 пользователей x 300 руб.	1 500
Логистика: Управление продажами	15 пользователей x 300 руб.	4 500
Расширенная логистическая функциональность (цепочки поставок)	20 пользователей x 250 руб.	5 000
Итого:		51 500
Ежегодная поддержка системы	20% от стоимости лицензий	10 300

После окончания внедрения компания планирует обращаться на «горячую линию» поставщика, в то же время большинство задач компания планирует решать собственными силами.

Для обучения и точечных задач внедрения планируется привлекать консалтинговую компанию. Годовой бюджет для консалтинга и обучения определяется по 30 000.

Расчет по услугам внедрения представлен в таблице 3.5.

Таблица 3. 5 - Расчет по услугам внедрения

Этап	Период (следующий плановый год)	Кол-во часов	Стоимость, руб.
		Консультант	
1	2	3	5
Настройка плана счетов	20.03.-31.03.	36	7200
Настройка справочников	01.04.-15.04.	36	7200
Настройка валют	15.04.-20.04.	16	3200
Настройка формирования проводок из документов	21.04.-30.04.	40	8000
Настройка отчетов	30.04.-30.05.	100	20000
Обучение пользователей		20	4000
Обучение администраторов системы		20	4000
Итого (финансы):		268	53600
Настройка справочников	01.06.-15.06.	36	7200
Настройка формирования проводок из документов	16.06.-30.06.	40	8000
Настройка модели поставок	01.07.-15.07.	40	8000
Настройка модели продаж	15.07.-31.07.	36	7200
Настройка отчетов	01.08.-30.08.	100	20000
Обучение пользователей		20	4000
Обучение администратора системы		20	4000
Итого (логистика):		292	58400
Итого:		560	112000

В таблице 3.6 представлены данные о затратах, рассчитанные на пятилетний цикл использования ERP-системы «iCoral». Данный отчет

предоставляется руководству предприятия и оценивается исходя из выгоды, которая будет получена в результате внедрения ERP-системы «iCorala».

Таблица 3. 6 - Расчет затрат за пятилетний цикл использования системы

Вид расходов	год внедрения	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	Итого
Лицензии	51500					51 500
Поддержка		10300	10300	10300	10300	41200
Оборудование	46300					46300
Внедрение (консалтинг)	112000					112000
Зарплата менеджера проекта	30000					30000
Тренинги		11000	11000	11000	11000	44000
Итого:	239800	21300	21300	21300	21300	325000

Подводя итоги, совокупная стоимость владения системой (ТСО) в течение 5 лет составила 325000 руб. При этом первоначальные затраты на систему составили 239800 руб. (без стоимости поддержки в последующие годы и тренингов) или 73,7% ТСО. Постоянная ежегодная стоимость владения составила 21300 или 6,5% ТСО.

Определим выгоду от внедрения ERP-системы по данным таблицы 2.3:

- затраты на транспортировку сократятся на 10% , что составит 115,2 тыс. руб.;
- расходы на хранение запасов готовой продукции сократятся на 9%, что составит 198,81 тыс. руб.;
- затраты на обслуживание заказов сократятся на 7%, что составит 70,14 тыс. руб.

Для оценки рентабельности вложений в покупку и внедрения ERP-системы рассчитаем показатель возврата инвестиций ROI по формуле 3.1

$$ROI = \frac{B - TCO}{TCO} \cdot 100\% , \quad (3.1)$$

где ROI - показатель возврата инвестиций, %

B - выгода от внедрения системы ERP, руб.

TCO - совокупная стоимость владения за 5 лет, руб.

$$ROI = \frac{384150 - 325000}{325000} \cdot 100\% = 18,2\%$$

Таким образом, показатель возврата инвестиций составит 18,2%, что является экономически целесообразным.

Кроме того, данные мероприятия позволят улучшить показатели сбытовой деятельности и удовлетворенности потребителей.

Заключение

«Совершенствование системы сбыта - это непрерывный процесс обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития; рационализация ее отдельных сторон, контроль и выявление «узких мест» на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования организации.

В каждой отдельно взятой организации можно по-своему рационализировать систему сбыта исходя из внутренних и внешних условий и степени ее эффективности. Но существуют общие закономерности и методы повышения эффективности функционирования системы сбыта, подходящие для большинства средних и крупных предприятий»[5].

Для выявления проблем в системе сбыта ООО «Аксиома», была изучена деятельность отдела сбыта, которая включает контакты с потребителями, координацию транспортировки продукции, хранение продукции, анализ удовлетворенности потребителей. В ходе анализа, были выявлены следующие недостатки в сбытовой деятельности предприятия: высокие затраты на хранение запасов, несоблюдение графика поставок, недостаточно высокая рентабельность продаж.

Проведенное анкетирование основных потребителей продукции ПАО «АВТОВАЗ», ПАО «ГАЗ» и АО «Ульяновский моторный завод» в августе 2017 года показало то, что потребители недовольны организацией поставок готовой продукции: были нарушены сроки и ритмичность поставок. Кроме того, было отмечено, что квалификация персонала, отвечающего за сбыт продукции, остается на недостаточно высоком уровне.

Исходя из вышеизложенного, предлагается внедрить контроллинг и разработать систему сбалансированных показателей для сбытовой деятельности предприятия ООО «Аксиома».

Внедрение контроллинга позволит проводить мониторинг логистических показателей в системе сбыта и своевременно принимать решения по возникающим проблемам.

Для того, чтобы повысить рентабельность продаж и улучшить контроль за соблюдением графика поставок предложено внедрить автоматизированную систему «iCoral» системы ERP, стоимость которой составляет 325000 рублей.

Кроме того внедрение «iCoral» позволит принимать взвешенные управленческие решения на основе анализа ритмичности запасов и мониторинга динамики изменения основных показателей эффективности запасов, а также удастся снизить затраты на транспортировку за счет обмена информацией on-line и своевременного распределения рейсов.

Автоматизация управления сбытовой деятельностью дает следующую экономическую выгоду: сокращение затрат на хранение запасов и ускорение обработки заказов позволит повысить качества обслуживания клиентов, следовательно, обеспечит рост прибыли.

Показатель возврата инвестиций ROI составит 18,2%, что является экономически целесообразным.

Список используемой литературы

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская. – Москва: Национальный Открытый Университет "ИНТУИТ", 2016. 164 с.
2. Аникин Б.А. Коммерческая логистика : учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М. : Проспект, 2016. 377 с.
3. Антонов. Г. Д. Управление снабжением и сбытом организации : учебник / - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 286 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат).
4. Белова Т. А. Технология и организация производства продукции и услуг : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по специальности "Управление качеством" / Т. А. Белова, В. Н. Данилин. - Гриф УМО. - Москва : КНОРУС, 2016.
5. Гаджинский А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2016. 420 с.
6. Гаджинский А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики : учебник / А. М. Гаджинский. - Москва : Дашков и К, 2017. - 324 с.
7. Горев А. Э. Грузовые перевозки. Учебник / А.Э. Горев. - М.: Academia, 2016. - 304 с.
8. Гайдаенко А.А. Логистика. Учебник / А.А. Гайдаенко, О.В. Гайдаенко. – Москва: КноРус, 2016. 268 с.
9. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 235 с. - (Научная мысль).
10. Егоршин А. П. Маркетинг организации : для бакалавров, магистров и специалистов : учеб. для студентов вузов, обуч. по направлению подготовки 080200.68 "Менеджмент" / А. П. Егоршин. - Гриф УМО. - Санкт-

Петербург : Питер, 2016. - 384 с.

11. Логистика : учебник / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 320 с. - (Высшее образование. Бакалавриат).

12. Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях : [учеб. пособие] / Нобукаца Ацума [и др.] ; ред. Дж. Ферни, Л. Спаркс ; пер. с англ. С. А. Воронкова. - 3-е изд., стер. - Новосибирск : Сибир. унив. изд-во, 2017. - 262 с.

13. Логистика промышленного предприятия : учебное пособие/ П.П. Крылатков [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016.— 176 с.

14. Логистика: учеб. пособие / Ю. Н. Егоров ; под ред. А. У. Альбекова. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 256 с.

15. Левкин Г. Г. Коммерческая логистика : учеб. пособие / Г. Г. Левкин. – М. : Директ-Медиа, 2016. 245 с.

16. Менеджмент в сервисе : учеб. для студентов вузов, обуч. по направлению подготовки "Сервис" / М. В. Виноградова [и др.] ; под ред. Н. А. Платоновой. - Гриф УМО. - Москва : КНОРУС, 2016. - 248 с.

17. Миротин Л. Б. Основы логистики транспортного производства / Л. Б. Миротин, Е. А. Лебедев. – М. : ЛитРес, 2017. 192 с.

18. Накарякова В.И. Основы логистики / Накарякова В.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 267 с.

19. Официальный сайт ООО «Аксиома» [Электронный ресурс]. URL: <https://unfall.ru/data/metalloproduksiya/> (дата обращения: 20.04.2019).

20. Пурлик В.М. Логистика торгово-посреднической деятельности / В.М. Пурлик.— М.: Высш. шк., 2015, с. 90-94.

21. Розина Т.М. Распределительная логистика / Т.М. Розина. - М. : ЛитРес, 2017. 320 с.

22. Сандер Г. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Г. Сандер, Д. Шехтер; пер. В. Пророкова. - М. : ЛитРес, 2017. 240 с.
23. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 608 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат).
24. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А. Н. Стерлигова. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 429 с. - (Высшее образование. Бакалавриат).
25. Тебекин А.В. Логистика: учебник/ Тебекин А.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 355 с.
26. Управление продажами: учебник / Финансовый ун-т при Правительстве РФ ; под ред. С. В. Земляк. - Москва : Вузовский учебник, 2017. - 300 с. - ISBN 978-5-9558-0531-3.
27. Управление снабжением и сбытом организации : учебник / Г. Д. Антонов [и др.]. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 286 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-013156-6.
28. Фидельман Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности/ Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016.— 185 с.
29. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро. – СПб. : Питер, 2016. - 140 с. ISBN:
30. Щербаков В. Основы логистики: учебник для вузов / Под ред. В. Щербакова. – СПб. : Питер, 2016. - 432 с. ISBN: 5-272-00183-4.
31. Яшин А.А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем : учеб. пособие / А.А. Яшин, М.Л. Ряшко. – М. : Бибком, 2016. 60 с.
32. Balakrishnan N. Handbook of the Logistic Distribution / N. Balakrishnan – New York: CRC Press, 2013. 624 p.

33. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management: Fourth edition / M. Christopher. N.Y. : Pearson Education Limited, 2015, 288 p. ISBN: 978-0-273-73112-2.

34. Simchi Levi D. The Logic of Logistics: Theory, Algorithms, and Applications for Logistics and Supply Chain Management / Levi D. Simchi, X. Chen, J. Bramel. – N.Y. : Springer, 2015, 355 p. ISBN: 0-387-94921-6..

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

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

Приложение

Шкала преобразований значений показателей в баллы для ООО «Аксиома»

Проекция ССП	Показатель	Присвоение баллов в зависимости от значения показателей									
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	6 баллов	7 баллов	8 баллов	9 баллов	10 баллов
Финансы	Выручка, млн. руб.	<130	130-139,99	140-149,99	150-159,99	160-169,99	170-179,99	180-188,9	190-199,99	200-209,99	≥ 210
	Рентабельность продаж, %	<4	4-5	6-7	8-9	10-11	12-13	14-15	16-17	18-19	>20
	Темп роста затрат, %	>20	18,1-20	16,1-18	14,1-16	12,1-14	10,1-12	8,1-10	6,1-8	4,1-6	≤4
Клиенты	Доля рыночного сегмента, %	<13	13-15	16-18	19-21	22-24	25-27	28-26	29-31	32-34	≥35
	Потребители, которые удовлетворены уровнем обслуживания, %	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
Внутренние бизнес-процессы	Нарушение сроков поставок, %	>18	18-16,1	16-14,1	14-12,1	12-10,1	10-8,1	8-6,1	6--4,1	4-2,1	≤ 2
	Сокращение транспортных расходов, %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	≥ 10
	Затраты на запасы от общих затрат, %	>45	44	43	42	41	40	39	38	37	≤ 36
Персонал, отвечающий за процесс продаж	Количество квалифицированных работников, %	0-9,9	10-19,9	20-29,9	30-39,9	40-49,9	50-59,9	60-69,9	70-79,9	80-89,9	≥ 90
	Расходы на подготовку 1 работника, тыс. руб.	<4	4-5,99	6-7,99	8-9,99	10-11,99	12-13,99	14-15,99	16-17,99	18-19,99	≥ 20