

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «МКТ»)

Студент

Ю. В. Конгро

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т. В. Полякова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Конгро Ю. В.

Тема работы: Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «МКТ»)

Научный руководитель: к.э.н. Т. В. Полякова

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «МКТ»).

Объект исследования - ООО «МКТ»

Предмет исследования – система сбыта товаров в ООО «МКТ».

Границами исследования являются 2017-2019 гг.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы связана с тем, что в условиях острой конкуренции основная задача системы сбыта товаров на предприятии заключается в завоевании и удержании предприятием доли рынка.

В процессе работы, при сборе и обработке собранного материала использован широкий перечень методов исследования: теоретический анализ, экономический анализ (обоснование экономических данных исследуемого предприятия), сравнительный анализ (для совершенствования методов продаж), PEST - анализ (анализ макросреды предприятия), SWOT – анализ, ABC-XYZ-анализ и матрица БКГ.

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 эффективного управления сбытовой деятельностью предприятия.....	6
1.1 Понятие сбытовой деятельности: сущность, цель, задачи и функции.....	6
1.2 Методические подходы к оценке эффективности сбытовой деятельности предприятий.....	12
2 Анализ сбытовой деятельности предприятия ООО «МКТ».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	18
2.2 Анализ сбытовой деятельности предприятия ООО «МКТ».....	26
3 Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «МКТ».....	39
3.1 Мероприятия по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «МКТ»	39
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	48
Заключение.....	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	56
Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «МКТ 18 г.	58
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «МКТ 19 г.....	59
Приложение В «Бухгалтерский баланс ООО «МКТ».....	61

Введение

Сбытовая деятельность для предприятия имеет важное значение: в процессе своей деятельности объем сбыта определяет финансовые показатели предприятия, такие как доходность, прибыльность, рентабельность. От объема сбыта также зависят производственное и материально-техническое обеспечение предприятия, в процессе сбытовой деятельности, определяется совокупный результат работы предприятия, направленный на получение максимально возможной прибыли.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы связана с тем, что в условиях острой конкуренции основная задача системы сбыта товаров на предприятии заключается в завоевании и удержании предприятием доли рынка.

Сбыт на предприятии представляет собой комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организацию расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию). В настоящее время система сбыта ориентируется на рыночный спрос и предложение товаров. Российские производители товаров производить такой товар, который пользуется спросом.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «МКТ».

Предмет исследования – система сбыта товаров в ООО «МКТ».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «МКТ»).

Для выполнения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы эффективного управления сбытовой деятельностью предприятия;
- проанализировать сбытовую деятельность предприятия ООО «МКТ»;
- разработать мероприятия по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «МКТ»);
- определить эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию системы сбыта товаров ООО «МКТ».

В процессе работы, при сборе и обработке собранного материала использован широкий перечень методов исследования: теоретический анализ, экономический анализ (обоснование экономических данных исследуемого предприятия), сравнительный анализ (для совершенствования методов продаж), PEST - анализ (анализ макросреды предприятия), SWOT – анализ, ABC-XYZ-анализ и матрица БКГ.

Структура работы включает введение, три раздела с подразделами, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введение определена актуальность выбранной темы исследования.

В первой главе исследуются теоретические основы для разработки программы совершенствования, сущность, методы оценки эффективности сбытовой деятельности и методы совершенствования системы сбыта товаров.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика предприятия, осуществлена оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия.

В третьей главе на основе проведенного во втором разделе анализа разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию системы сбыта товаров, рассчитана экономическая эффективность от внедрения рассмотренных мероприятий.

1 Теоретические основы эффективного управления сбытовой деятельностью предприятия

1.1 Понятие сбытовой деятельности: сущность, цель, задачи и функции

Формирование сбытовой политики на предприятии является одной из важнейших целей функционирования предприятия.

Сбыт - это реализация, продажа предприятием, организацией, изготавливаемой ими продукции, товаров для получения прибыли, обеспечения поступления денежных средств.

В настоящее время встречается множество трактовок понятия сбытовой деятельности, в том числе следующие определения.

Бурцев В. В., Макаров А.М. трактуют сбытовую деятельность как «вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которого зависят конечные результаты показателей предприятия» [2, с 156].

Новиков О. А., Семенов А. И. понимают под сбытовой деятельностью как «максимально выгодность сделки для обеих сторон при учете потребностей потребителя» [31, с 178].

Алексина С.Б., Иванов Г.Г., Панкина Т.В., Крышталев В.К. определяют сбытовую деятельность как «обмен товара на деньги, в процессе которого товар переходит от производителя в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рынка» [1, с 213].

Первоначально понятие «сбытовая деятельность» было сформулировано в XX веке Гарвардской школой. Звучало оно так: «Сбыт существует для удовлетворения требований потребителей и извлечения из этого прибыли». Это определение можно понимать, как куплю-продажу товаров, которая направлена на удовлетворение покупательского спроса и получение прибыли.

Очень точно в данном случае подходит и высказывание основателя французской школы А. Файоля: «В искусстве реализовывать заложено

глубокое понимание рынка и возможностей конкурентов, далеким предвидением и практикой соглашений. Сбыт отвечает за то, чтобы цена, которая назначается высшими организациями, не оказалась источником заблуждений» [2, с 157].

По мнению В.В. Бурцева, сбытовая деятельность – это совокупность нескольких операций в определенной последовательности. Для начала необходимо найти покупателя, далее заключить с ним сделку (грамотно оформить договор, в котором прописываются все условия) и следить за выполнением условий договора (подготовка товара к поставке, доставка его покупателю, расчеты за товар) [3, с 198].

Как показывает практика, движущий фактор потребительского рынка – сбыт. В том случае, если предприятие получает деньги и развивается, значит, оно продает товар. Если предприятие не продает товар, оно становится банкротом. Стратегический подход при решении задач сбыта подчеркивается Д. Стоком и М. Портером. По их мнению, система сбыта вышла за грани ее влияния только как продажа товаров и имеет огромное значение в стратегической предназначенности. В комплекс маркетинга входит множество элементов. Один из них «доведение товара до потребителя».

Его главным содержанием являются:

- выбранная схема доставки от производителя к потребителю;
- физическое воплощение подходящей схемы доставки (физическое распределение или товародвижение);
- послепродажное обслуживание покупателей. Исходя из мнений исследователей, можно сделать вывод о том, что различные толкования понятия «сбытовая деятельность» объясняются ее многогранностью. Сбыт они рассматривают и с точки зрения предпринимателя, и экономиста, и финансиста, и бизнесмена.

Многие исследователи сошлись во мнении, что, несмотря на противоположности трактовок понятия «сбыт», его суть заключается в купле-

продаже товаров в сфере обращения с учетом покупательского спроса и получения максимальной прибыли. Сбыт преследует следующие цели: получение прибыли, удовлетворение потребительского спроса, завоевание или сохранение доли рынка и достижение превосходства над конкурентами [4, с 213].

Как считает А.М. Немчин, на основе маркетинга функции сбыта готовой продукции включают такие направления:

- планирование;
- организация;
- координация и контроль.

Каждое из этих направлений состоит из нескольких функций, которые соответствуют требованиям данного направления [5, с 198].

Основным условием концепции формирования компании считается планирование. Оно помогает спрогнозировать как проблемы, возникающие на предприятии, так и пути решения этих проблем. Конкурентную среду, тенденции развития рынка и макроэкономические параметры необходимо отслеживать для более точного прогнозирования. Оптимизировать и увязать в единую схему финансовые и товарно-материальные ресурсы помогает планирование продаж. Поиск и выгодное обслуживание покупателей – основные элементы организации деятельности сбытовой службы.

Для осуществления первого аспекта следует наладить систему поиска покупателей, которая включает все спектры информации (телевидение, радио, средства массовой информации).

Для реализации второго аспекта необходимы налаженная сбытовая политика предприятия, максимизированная прибыль от реализации и анализ цен конкурентов. Контроль и координация деятельности службы сбыта планирует:

- оценку соотношения реализации сбытовых функций проекту маркетинговых исследований;

- анализ воздействия сбытовой сферы;
- контроль и оценку эффективности стимулирования сбыта и маркетинговых мероприятий; контроль над поставками товаров, соблюдение договорных обязанностей;
- исправление производственной программы в соответствии с поступившими заказами [6, с 45].

Цели сбытовой деятельности предприятия представлены на рисунке 1.

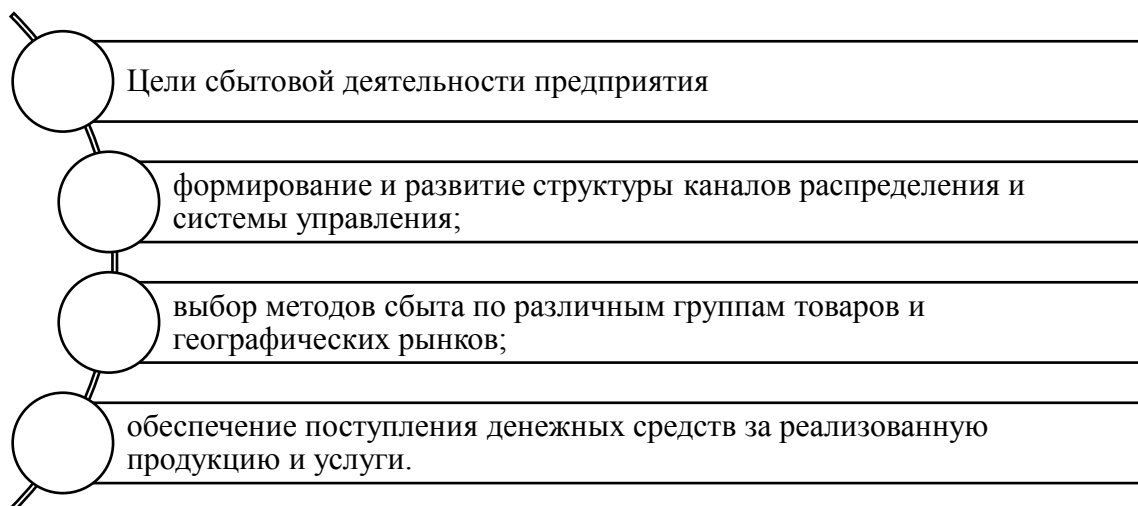


Рисунок 1 - Цели сбытовой деятельности предприятия

Коммерческая деятельность подразумевает решение задач сбыта уже готового определенного товара. С этой целью на торговом рынке должен быть баланс интересов продавца и потребителя.

Главными задачами коммерческой деятельности в области сбыта товаров являются:

- становление хозяйственных связей с субъектами торговли;
- всесторонний анализ источников закупки продукции; - построение связи производства с потреблением продукции, с ориентацией на спрос потребителей (ассортимент, объем и обновление ассортимента);
- проведение купли-продажи продукции с учетом рыночной среды;
- расширение действующих и перспективное развитие целевых рынков продукции;

- снижение издержек обращения продукции.

При организации сбытовой деятельности необходимо соблюдение следующих задач:

- постоянное осуществление комплексного анализа системы «потребитель – товар - рынок», выработка стратегии работы на рынке;

- подготовка и принятие решений о рациональной структуре каналов распределения и системе управления ими;

- обеспечение финансовой эффективности сбытовых операций, системы управления дебиторской задолженностью и товарными запасами готовой продукции и рациональной системы скидок для покупателей;

- обеспечение эффективной сбытовой логистики и комплексного сервиса клиентуры; продажа продукции и услуг. В обеспечении прибыльной работы предприятия заключается суть сбыта. Для предприятия сбытовая деятельность является одной из основных. Сбыт обеспечивает денежные поступления. Необходимо выполнить ряд сбытовых функций с целью успешного доведения товара до конечного потребителя субъектам канала товародвижения, которые представлены на рисунке 2.

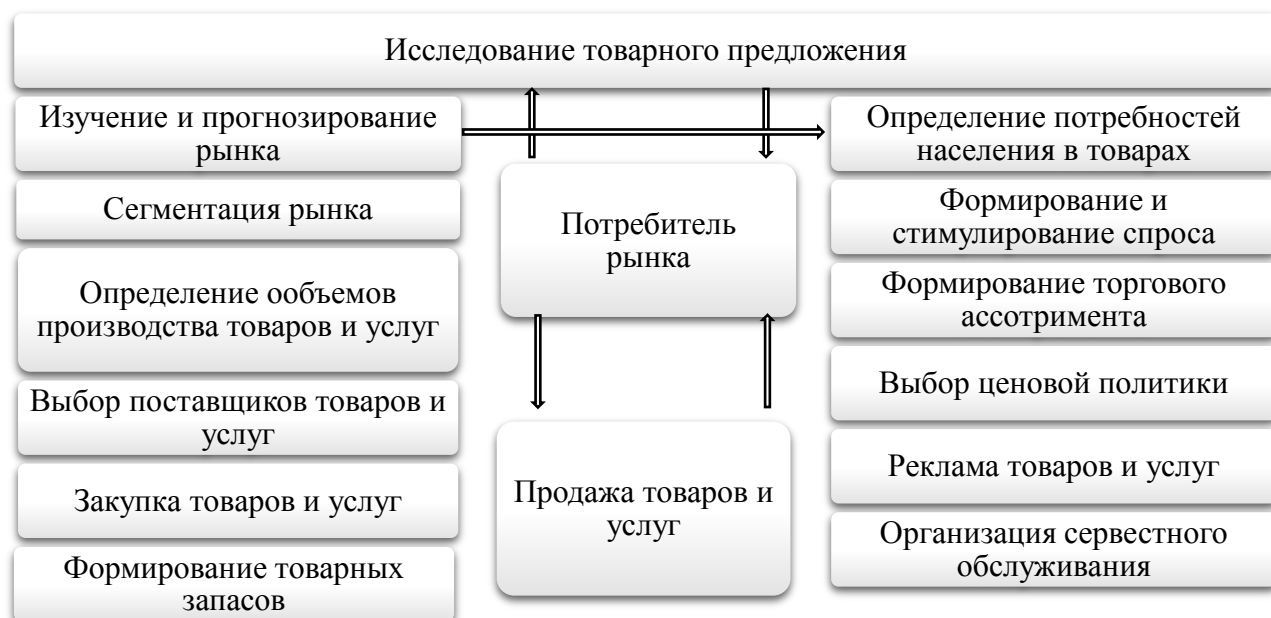


Рисунок 2 - Сбытовые функции с целью успешного доведения товара до конечного потребителя

Таким образом, организация сбытовой деятельности на любом предприятии начинается с осознания необходимости складов, транспортных и транспортных маршрутов. Поэтому сбыт представляет собой определенное единство процессов хранения, продажи и транспортировки. Конечные пользователи не имеют процесс продаж, а только процесс потребления.

Выступая в качестве связующего звена между производством и потреблением, сбыт, тем самым, создает необходимые условия для непрерывности процесса воспроизводства и кругооборота общественного продукта, выраженного в товарной форме.

Эффективность моделей сбыта определяется в первую очередь готовностью руководства компании реализовать на практике базовые принципы логистики. Для этого необходимо улучшить организацию и управление компанией по следующим направлениям:

- анализ целей и задач компании с точки зрения логистики с перспективной ориентацией на превращение маркетинга из функции сбыта в идеологию компании;
- совершенствование инструментов и методов управления сбытом, в том числе с использованием логистического моделирования материальных, финансовых, кадровых и информационных потоков;
- совершенствование организационной структуры предприятия, в которой организационные структуры закупочной, производственной и распределительной логистики должны занимать достойное место;
- совершенствование системы внутрифирменной информации, повышение прозрачности и прозрачности управления, повышение позитивной мотивации сотрудников и общей ориентации производства на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- перестройка стиля работы руководителей и совершенствование управленческого мышления, отказ от мышления категориями дефицитной экономики и освоение идеологии рыночно-ориентированного производства;

- привлечение сотрудников к управлению предприятием, создание атмосферы сотрудничества между руководством и исполнителями, а также между командами из различных подразделений компании;

- постоянное профессиональное развитие персонала, как для технического переоснащения производства, так и для успешной борьбы на конкурентных рынках [12].

Таким образом, производитель, который заинтересован в эффективности своей сбытовой деятельности, должен знать реальную ситуацию на рынке и принимать обоснованные решения о продаже товаров на этой основе. В рамках этих идей организация должна реструктурировать свою деятельность быстрее и эффективнее, чем ее конкуренты, принимая во внимание интересы, связанные с поддержанием и улучшением благосостояния как самой организации, так и потребителей, и общества. Чем больше объем сбыта на предприятии, чем более уточнены запросы потенциальных потребителей, тем больше объем выручки от реализации товаров, что означает более укрепленные позиции предприятия, а экономическом рынке. Сбытовая деятельность предприятия должна служить основой для разработки политики в области поставок, производства, технологий, инноваций и финансов.

1.2 Методические подходы к оценке эффективности сбытовой деятельности предприятий

Анализ затрат на распределение предусматривает сравнение фактических затрат на продажу для каждого канала распределения с плановыми показателями для выявления необоснованных расходов, устранения потерь, возникающих в процессе распределения продукта, и повышения прибыльности системы. Основой для любого анализа является информация и насколько она надежна. Основой контроля сбытовой деятельности являются доходы от сбытовой деятельности и стимулирование сбыта, а также затраты на сбытовую деятельность. И то, и другое часто сложно отследить и выделить [12].

Маркетинговые мероприятия, касающиеся одного наименования продукции, могут вызвать интерес потребителей как к компании в целом, так и к другим группам продуктов. Если покупатель удовлетворен приобретенным продуктом, он обычно задается вопросом, что это за компания и какие другие продукты он производит. Кроме того, стоимость имиджевой рекламы, например, не обязательно приводит к пропорциональному увеличению продаж.

Предприятие может иметь широкий ассортимент продукции, некоторые из которых являются наиболее популярными, и любое упоминание логотипа компании провоцирует увеличение продаж этих конкретных продуктов, а не всех, выпускаемых компанией. Поэтому вопрос о том, какая доля расходов относится к конкретному товару, не является риторическим.

Эффективность сбытовой деятельности рассматривается как отношение дополнительного дохода, полученного в результате маркетинговой деятельности, к затратам на эту деятельность. Однако, по мнению некоторых авторов, это определение не всегда удобно использовать: дополнительную прибыль трудно выделить; кроме того, при таком расчете эффективность будет выше для предприятия, которое использует минимальный маркетинг (затраты минимальны, привлечение даже одного клиента будет означать высокую эффективность).

Категорию эффективности удобно использовать для планирования маркетинговых мероприятий. Для целей контроля сбытовой деятельности можно рассматривать результативность маркетинговых мероприятий скорее, как величину качественную, а не количественную (ее численный расчет не производится). Результативность рассматривается с двух точек зрения:

- возможность достижения тех же результатов при снижении затрат на маркетинг;

- возможность достижения большего результата при тех же затратах.

С одной стороны, результативность определяется применяемыми методами и подходами к продвижению и сбыту, с другой – структурой предприятия и сбытовых служб, проработкой маркетинговых стратегий и

планов [7]. Эффективность сбытовой деятельности часто ассоциируется с объемом прибыли или с рентабельностью. Прибыль может быть получена за счет повышения цены. При растущем рынке возможно даже некоторое увеличение объема продаж, однако доля рынка может быть потеряна, предприятие же при этом не подозревает или недооценивает данный факт.

Показатель рентабельности в какой-то мере статичен. Увеличивается объем реализации - увеличивается прибыль, увеличивается себестоимость. Расчет показателя эффективности проводится по формуле (1):

$$eff = p/Z \quad (1)$$

где p – чистая прибыль (суммарная или по конкретному виду продукции) руб.,

Z - суммарные затраты (себестоимость) руб.

Логично преобразовать, добавив долю рынка q (данного предприятия или конкретного вида продукции). Назовем новый показатель «динамической эффективностью» расчет проводится по формуле (2):

$$Effmark = eff \times q \quad (2)$$

Обеспечение эффективной организации сбытовой деятельности предприятий является одним из приоритетных направлений в системе маркетингового менеджмента предприятия.

Различают внутреннюю и внешнюю эффективность. Анализ внешней эффективности организации сбытовой деятельности – это определение позиции предприятия на рынке и оценка восприятия его участниками рыночных отношений. Такой анализ необходимо осуществлять при помощи исследования места предприятия на рынке, оценки продуктивности предприятия на целевом рынке и анализа лояльности потребителей к товарам предприятия.

Анализ приверженности покупателей можно осуществлять посредством использования матрицы «анализа приверженности» (BZB).

Рыночный лидер располагается в секторе А, ввиду того, что в нем совмещаются обширное проникновение на рынок и значительная благорасположенность потребителей. Потенциальный лидер – это предприятие, имеющее «собственных» клиентов и желающих приобретать товаров больше, все это обуславливает организации довольно перспективное будущее.

В менее привлекательном положении пребывает ведомый (В), который является значимым игроком на рынке, но у него мало сторонников, и С – неизвестная или малоизвестная компания «новичок», которому необходимо достаточно трудиться, чтобы повысить конкурентную позицию и достичь благорасположенности потребителей (таблица 1).

Таблица 1 - Матрица «анализа приверженности» (BZB)

Критерии		Проникновение предприятия на рынок	
Приверженность покупателей предприятия	высокая	низкое	высокое
		Потенциальный лидер - преследователь	Лидер
	низкая	Новичок	Ведомый

Оценка внутренней продуктивности организации сбыта заключается в определении соотношения результатов организации сбытовой деятельности к поставленным целям, эффективности самих стратегий и экономической эффективности организации сбытовой деятельности (таблица 2).

Таблица 2 - Матрица внутренней эффективности организации сбытовой деятельности

Критерий		Степень достижения сбытовых целей		
Уровень эффективности реализации сбытовых стратегий	высокий	высокий	средний	низкий
		Активная реализация стратегий	Активно-пассивная реализация стратегий	Выборочная реализация стратегий

Продолжение таблицы 2

	средний	Активно-пассивная реализация стратегий	Выборочная реализация стратегий	Корректировка стратегий
	низкий	Выборочная реализация стратегий	Корректировка стратегий	Пересмотр стратегий

Оценка внутренней эффективности организации сбытовой деятельности также осуществляется посредством экспертных оценок, результаты которых отражаются в матрице внутренней эффективности организации сбытовой деятельности предприятий. В качестве показателей эффективности сбытовой деятельности предприятий целесообразно использовать показатели, которые отражаются в бухгалтерском балансе предприятия и отчете о финансовых результатах. Сбытовая деятельность считается эффективной, если она полностью или частично решает задачи, воплощенные в достигнутом результате, и обеспечивает ее реализацию с оптимальным использованием ресурсов. Задача анализа системы продаж - получить полную и достоверную информацию о рынке продаж и системе дистрибуции, выявить основные проблемы для принятия правильных решений при управлении каналами. Действия по оценке и отбору посредников направлены на формирование эффективной системы каналов сбыта, которая состоит только из оптимальных участников.

Процессы мотивации и разрешения конфликтов включают в себя комплекс определенных мер, чтобы сохранить участников канала, необходимых предприятию, чтобы побудить их продавать продукцию производителя более эффективно. Задача контроля и управления коммуникациями заключается в том, чтобы направить деятельность участников канала в интересах компании или хотя бы оказать на них существенное влияние [30].

Таким образом, формирование сбытовой деятельности должно основываться на разумной, адаптированной и эффективной маркетинговой политике, с помощью которой руководство компании должно сформировать

набор маркетинговых стратегий, (охват рынка, позиционирование продукта и т. д.), и комплекс мер (решений и действий) по формированию товарного ассортимента и цен, стимулированию спроса и продаж (реклама, обслуживание клиентов, коммерческое кредитование, скидки), заключению договоров купли продажи (поставки) товаров и их транспортировки.

Для нормального функционирования сбытовой деятельности предприятия необходимо целенаправленно поддерживать процессы, происходящие на рынке, в рамках маркетинговой программы по сбыту продукции, которая достигается путем управления процессом продаж посредством обратной связи.

Можно отметить, что эффективное управление продажами продукции является одним из основных факторов успеха компании. Проблемы с продажей продукции могут привести к значительным финансовым потерям и частичной или полной остановке производства. Система продаж любого предприятия должна быть чрезвычайно эффективной и ориентированной на рынок. Чтобы наиболее полно адаптировать эту систему к потребностям рынка, необходимо использовать определенную сбытовую политику, которая, учитывая внешнюю и внутреннюю среду предприятия, поможет оценить текущую деятельность по продажам и определить потенциальные возможности для улучшения продаж продукции, управления. Любой процесс продаж имеет своей конечной целью получение средств за проданный продукт или услугу. Достижение такой цели становится возможным только тогда, когда коммерческая деятельность компании осуществляется эффективно. Система продаж товаров - одно из ключевых маркетинговых звеньев, завершающий этап производственного цикла компании. Выбор компанией маркетинговой системы обусловлен постоянно меняющимися условиями: рыночными условиями, объемом товаров, готовых к продаже, маркетинговой стратегией компании. В зависимости от изменения этих условий система продаж может быть изменена путем сочетания методов продаж и их организационных форм.

2 Анализ сбытовой деятельности предприятия ООО «МКТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования в данной работе является общество с ограниченной ответственностью «МКТ» (далее ООО «МКТ»).

ООО «МКТ» зарегистрирована 21 октября 2016 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Руководитель ООО «МКТ»: генеральный директор Дерябкин Алексей Венедиктович.

Юридический адрес ООО «МКТ» - 445007, Самарская область, г. Тольятти, Тупиковый проезд, д. 34.

Основным видом деятельности ООО «МКТ» является:

- производство мебели для офисов и предприятий торговли;
- производство кухонной мебели;
- розничная торговля мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах.

В соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации ООО «МКТ» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

ООО «МКТ» зарегистрировано в налоговых органах, в общероссийском государственном реестре, и в социальных внебюджетных фондах, имеет свою индивидуальную печать. Общество имеет круглую печать, бланки со своим наименованием, торговый знак, иные средства индивидуализации.

ООО «МКТ» имеет организационно-правовую форму, которая представляет собой хозяйственное общество, обладающее разделенным на доли участников уставным капиталом и отсутствием личной ответственности участников по долгам созданного ими общества.

Организационно-управленческая структура ООО «МКТ» представлена на рисунке 3.

Высшим органом управления ООО «МКТ», осуществляющим текущее руководство деятельностью, является общее собрание его учредителей.

Генеральный директор самостоятельно решает все вопросы финансово-хозяйственной деятельности, кроме определенных Уставом к компетенции Общего собрания.

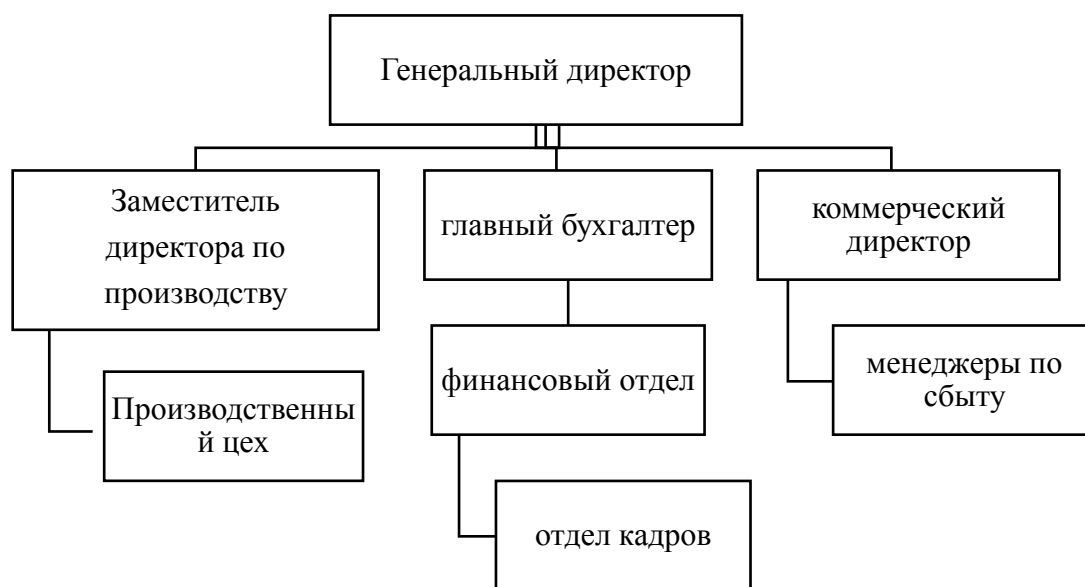


Рисунок 3 – Организационно-управленческая структура ООО «МКТ»

К управленческому персоналу относятся генеральный директор, коммерческий директор, главный бухгалтер, заместитель директора по производству, а к основному – менеджеры и товаровед.

Генеральный директор предприятия самостоятельно выступает от его лица, распоряжается имуществом, заключает договоры и соглашения, открывает расчетные и иные счета в банках, пользуется правом распоряжения средствами, утверждает состав исполнительного аппарата, издает приказы и дает поручения, обязательные для исполнения всеми работниками. Генеральный директор лично отвечает за сохранность документов, отражающих финансово-хозяйственную деятельность предприятия, до их передачи в архив.

Коммерческий директор обеспечивает снабжение продукцией, осуществляет взаимодействия с поставщиками и подрядчиками, заключает с ними договоры на подходящих для предприятия условиях поставки товара.

Менеджер анализирует рынок офисной мебели в Самарской области и в России, прослеживает тенденции сбыта и потребления продукции на рынке, подготавливает креативную и техническую рекламу продукции под собственными торговыми марками предприятия, анализирует эффективность рекламных кампаний.

Заместитель директора по производству организует производственную деятельность организации на основе использования современной техники и передовых технологий, прогрессивных форм управления и организации труда. На исследуемом предприятии используется упрощенная форма бухгалтерского учета.

Упрощенный вариант бухгалтерской отчетности для субъектов малого бизнеса разработан в соответствии с принципами регулирования бухгалтерского учета, регламентированным федеральным законом №402-ФЗ от 06.12.2011 № 402-ФЗ (в ред. от 26.07.2019 № 247-ФЗ) «О бухгалтерском учете». Бухгалтерская отчетность ООО «МКТ» за период 2017 – 2019 гг. отражена в приложениях А - Б.

Технико-экономические показатели ООО «МКТ» за 2017 – 2019 гг. представлены в таблице 3.

Выручка ООО «МКТ» в течение рассматриваемого периода сокращается и в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 608 тыс. руб. В 2019 году также сократилась на 565 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом. Это произошло из-за со снижением объемов продаж, о чем свидетельствуют данные о уменьшении себестоимости реализованной продукции в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 261 тыс. руб. В 2019 году себестоимость так снизилась на 631 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом. Так же стоит отметить, что за рассматриваемый период ООО «МКТ» расширил сократил список производимой продукции.

Таблица 3 - Технико-экономические показатели ООО «МКТ» за 2017 - 2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение, +/-		Темп роста, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Выручка, тыс. руб.	19 137	18 529	17 964	-608	- 565	96,8	96,6
Себестоимость, тыс. руб.	15 991	15 730	15 099	-261	-631	98,4	95,9
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3146	2799	2865	-347	66	88,9	102,3
Коммерческие расходы, тыс. руб.	735	789	817	54	28	107,3	103,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2411	2010	2048	-401	-38	83,4	101,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	574	291	308	-283	+17	50,7	105,8
Основные средства, тыс. руб.	1347	1935	2012	588	77	143,6	103,9
Оборотные активы, тыс. руб.	1313	1487	1836	174	349	113,2	123,5
Численность ППП, чел.	87	92	94	5	2	105,7	102,2
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	22 631,8	23 933,6	24 466,2	1301,8	532,6	105,7	102,2
Производительность труда,	219,9	201,4	191,1	-15,5	10,3	91,6	94,9
Средняя заработная плата, тыс. руб.	21 678	21 679	21 690	1	11	100	100,05
Фондоотдача (стр1/стр8)	14,2	9,5	8,9	-4,7	-0,6	66,9	93,7
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	14,5	12,5	9,8	-2	-2,7	86,2	78,4
Рентабельность продаж, %	2,9	1,6	1,7	-1,3	0,1	55,2	106,2
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	14,4	12,1	12,9	-2,3	0,8	84,02	106,6
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	87,4	89,1	88,6	1,7	-0,5	101,9	99,4

Чистая прибыль ООО «МКТ» за исследуемый период времени также сократилась в 2018 году на 283 тыс. руб., в 2019 году на 17 тыс. руб.

Фонд оплаты труда ООО «МКТ» за период 2017 - 2019 гг. наоборот увеличился: в 2018 году произошло увеличение на 1301,8 тыс. руб., в 2019 году 532,6 тыс. руб. Данное увеличение связано с ростом численности человек и ростом средней заработной платы в ООО «МКТ»: в 2018 году рост составил на 5 человек, в 2019 году на 2 человека.

Рентабельность продаж в 2018 году снизилась по сравнению с 2017 году на 1,3%, но в 2019 году рентабельность наоборот увеличилась на 0,1%. Рентабельность производства в 2018 году снизилась по сравнению с 2017 году на 2,3%, но в 2019 году рентабельность наоборот увеличилась на 0,8%.

Таким образом, анализ основных экономических показателей деятельности ООО «МКТ» за период 2017 - 2019 гг. показал, что в исследуемом периоде показатели выручки предприятия имеют тенденцию к снижению - в 2018 г. по сравнению с 2017 годом произошло снижение данного показателя на 3,2%, в 2019 г. по отношению к 2018 г. - на 4,4%), - при этом отмечается снижение себестоимости реализованной продукции (на 1,6% и 4,1% по отношению к предыдущему периоду в 2017 г. и 2018 г. соответственно) (рисунок 4).

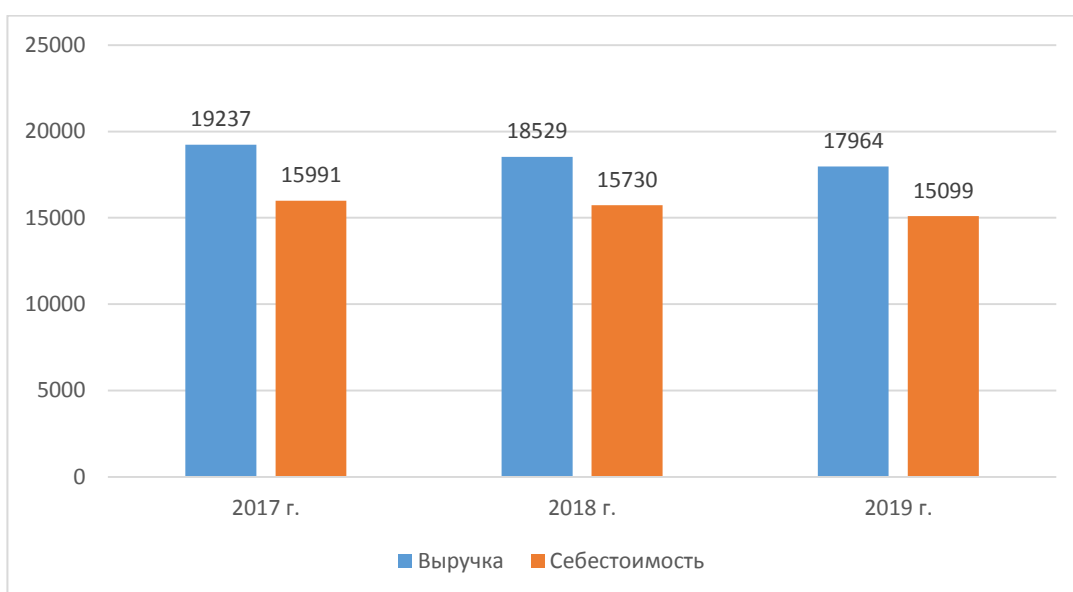


Рисунок 4 – Динамика выручки и себестоимости ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг., тыс. руб.

Динамика анализа чистой, валовой прибыли и прибыли от продаж ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг. представлена на рисунке 5.

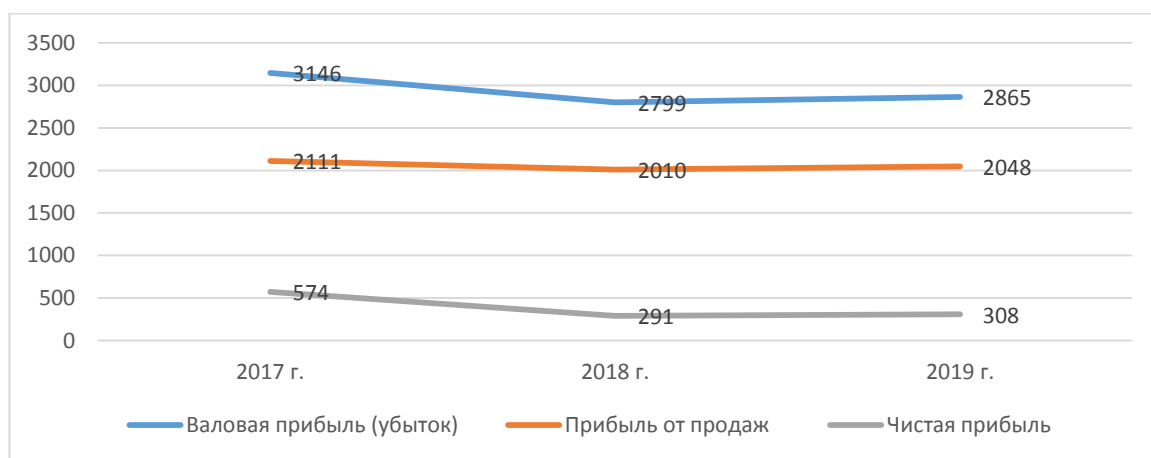


Рисунок 5 - Динамика анализа чистой, валовой прибыли и прибыли от продаж ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг.

Показатели чистой, валовой прибыли и прибыли от продаж ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг. показывает снижение.

Тенденция увеличения коммерческих расходов ООО «МКТ» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Динамика коммерческих расходов ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг.

Динамика изменений размера чистой прибыли определяет динамику показателей рентабельности продаж. Так, в 2018 году рентабельность продаж уменьшилась на 44,8% по отношению к 2017 году, однако в 2019 году она увеличилась на 6,2% по отношению к 2018 году. Это связано с ежегодным изменением валовой прибыли (рисунок 7).



Рисунок 7 - Динамика изменения показателей рентабельности продаж ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг.

В таблице 4 рассмотрены показатели динамики численности персонала ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг.

Таблица 4 - Показатели динамики списочной численности персонала ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг.

Численность персонала	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение, +/-		Темп роста, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Руководители	8	10	12	2	2	125	120
Специалисты и служащие	34	40	44	6	4	117,6	110
Рабочие	45	42	38	-3	-4	93,3	90,5
Всего	87	92	94	5	2	105,7	102,7

На конец 2019 года численность работников ООО «МКТ» составляет 94 человек, в том числе: рабочих составило 38 человека (38 % всех работников); специалистов и служащих - 44 человека (47 %); руководители - 12 человек (12%) (рисунок 7).

Таким образом, основа кадрового состава ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг. составила категория персонала, которая непосредственно связанная с процессом производства - рабочие, что характерно для большого предприятия.

Динамика персонала в ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг. представлена на рисунке 8.

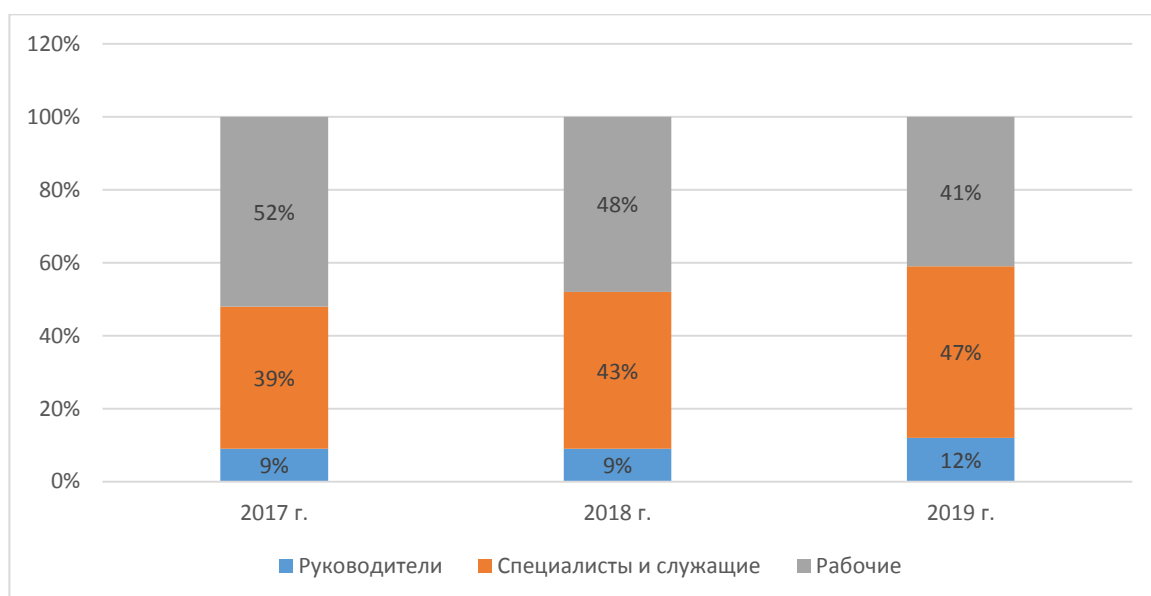


Рисунок 8 - Динамика персонала в ООО «МКТ» за период 2017-2019 гг.

Структура персонала ООО «МКТ» является оптимальной. Анализируемые данный период отражает рост численности персонала на 6% по сравнению с 2017 годом, на 2% по сравнению с 2018 годом.

В ходе проведенного анализа можно сделать вывод, что за период 2017-2019 гг. в ООО «МКТ» наблюдается неустойчивость в показателях рентабельности продаж за счет сокращения валовой прибыли предприятия. Существенное значение имеет рост величины коммерческих расходов. Это выступает негативным фактором для ООО «МКТ».

2.2 Анализ сбытовой деятельности предприятия ООО «МКТ»

Сбытовая деятельность ООО «МКТ» неразрывно связана со спросом (его величинами, структурой, динамикой) на целевом рынке и с собственными финансовыми, производственно-сбытовыми, организационно-управленческими и прочими возможностями.

Такая деятельность в максимальной мере удовлетворяет потребности клиентов, причём с наибольшим удобством для них и одновременно принимает фактор давления со стороны конкурентов, который проявляется в их сбытовой политике.

Сбытовая деятельность организации устанавливает место, в каналах распределения включая решения по маркетинговой логистике. Канал распределения – это комплекс взаимосвязанных фирм, которые делают товар доступным до применения.

Через каналы распределения проходят такие потоки:

- информационный поток (прямой и обратный);
- поток собственности (передача собственности на товар);
- физический поток (поток товаров);
- денежный поток (обратный);
- поток средств продвижения (прямой).

Схема сбыта в ООО «МКТ» представлена на рисунке 9.

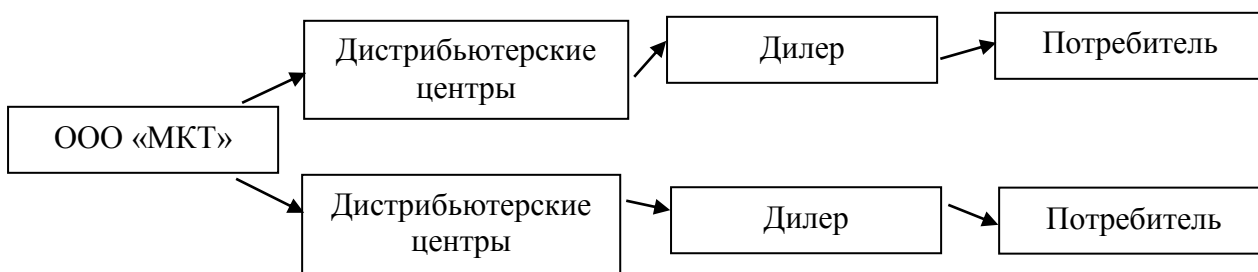


Рисунок 9 - Схема сбыта в ООО «МКТ»

Сбытовая деятельность начинается на предприятии с планирования ассортимента продукции. Рассмотрим динамику структуры товарооборота ООО «МКТ».(таблица 5)

Таблица 5 – Динамика структуры товарооборота ООО «МКТ»

Товарные группы	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Отклонение 2019 г. к 2017 г.
	Сумма , тыс. руб.	% к оборот у	Сумма , тыс. руб.	% к оборот у	Сумма , тыс. руб.	% к оборот у	
Мебель для офисов	6315	33	7041	38	6287	35	-28
Специализированное торговое и выставочное оборудование	8420	44	7411	40	8083	45	-337
Другое	4402	23	4077	22	3592	20	-810
Итого	19137	100	18529	100	17964	100	-1173

Таким образом, на основании таблицы 5 можно отметить, что основу структуры товарооборота ООО «МКТ» составляет специализированное торговое и выставочное оборудование: в 2017 г. – 44%, в 2018 г. – 40%, в 2019 г. 45% от общего объёма товарооборота. Товарооборот по специализированному торговому и выставочному оборудованию с каждым годом сокращается. Реализация мебели для офисов так же сокращается, в 2017 году товарооборот составил 6315 тыс. руб., а в 2019 г. 6287 тыс. руб., что на 28 тыс. руб. меньше чем в 2017 году. Позиция по прочим позициям так же снизилась на 810 тыс. руб. по сравнению с 2017 г.

Составление основных составляющих ассортимента является неотъемлемой частью сбытовой деятельности коммерческой организации, вне зависимости от её организационной структуры. Оптимальный ассортимент, количество позиций в продаже, а также ширина и глубина ассортимента в ООО «МКТ» формируется для удовлетворения нужд целевой аудитории.

Структура ассортимента в разрезе основных товарных групп не менялась в течение рассматриваемых последних трех лет. Представим структуру и динамику основных категорий товаров в таблице 6.

Таблица 6 - Структура и динамика основных категорий ООО «МКТ» за 2017 - 2019 гг.

Наименование	Товарооборот, тыс. руб.			Удельный вес по годам, %			Темп роста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Корпусная мебель	3559	3390	3161	18,6	18,3	17,6	95,2	93,2
Стол	2564	2334	2425	13,4	12,6	13,5	91,0	103,9
Стулья	1798	1500	1634	9,4	8,1	9,1	83,4	108,9
Шкафы	497	166	880	2,6	0,9	4,9	33,4	в 5 раз
Кресла	2621	3224	3431	13,7	17,4	19,1	123	106,4
Стеллажи	1569	1927	2029	8,2	10,4	11,3	122,8	105,3
Торговое оборудование	2124	1871	844	11,1	10,1	4,7	88,1	45,1
Витрины	4401	4057	3574	23,0	21,9	19,9	92,2	88,1
Итого	19137	18529	17964	100	100	100	96,8	96,6

Согласно данным таблицы 6, основную долю реализации офисной деятельности в ООО «МКТ» составляют витрины, однако данный показатель за рассматриваемый период уменьшился с 23 % в 2017 году до 19,9 % в 2019 году. Продажа корпусной мебели так же сократилась в 2018 году в среднем на 4,8%, также, как и в 2019 году по отношению к уровню 2018 года на 6,8%. Реализация торгового оборудования также происходит снижение объема продаж торгового оборудования в 2018 г. на 1,9%, а в 2019 г. на 55,9%.

Для более наглядного анализа предлагаемого ассортимента ООО «МКТ» представим характеристику ассортимента по жизненному циклу и по секторам матрицы Бостонской консалтинговой группы. Для оценки жизненного цикла товаров воспользуемся вышеприведенной таблицей 7.

Критериями соответствия групп отдельным фазам жизненного цикла явились:

–внедрение - отсутствует, поскольку новые ассортиментные группы не добавлялись;

–рост – темп роста продаж составляет более 10%;

–зрелость – темп роста продаж составляет менее 10% или темп снижения продаж составляет менее 5%;

–спад – темп снижения продаж составляет более 5%.

Критерии соответствия ассортиментной позиции сектору матрицы Бостонской консалтинговой группы:

–звезды – доля продаж больше средней; темп роста более 10%;

–дойные коровы – доля продаж больше средней; темп роста менее 10% или спад продаж;

–трудные дети – доля продаж меньше среднего; рост продаж;

–собаки – доля продаж меньше средней; снижение продаж.

Так, по данным таблицы 7 видно, что целевыми ассортиментными группами, а именно звезда по матрице БКГ и рост по ЖЦТ, для ООО «МКТ» являются шкафы.

Анализ ассортимента ООО «МКТ» по жизненному циклу и матрицы БКГ приведем в таблицах 7 и 8.

Таблица 7 - Анализ ассортимента ООО «МКТ» по жизненному циклу и матрицы БКГ

№	Показатели	Уд. вес 2019 г.,	Темп прироста 2019/2018	Доля ассорт. позици и	Ассортиментная позиция	
					ЖЦТ	БКГ
1	Корпусная мебель	17,6	93,2	<	зрелость	собаки
2	Стол	13,5	103,9	<	рост	собаки
3	Стулья	9,1	108,9	<	зрелость	собаки
4	Шкафы	4,9	в 5 раз	<	рост	собаки
5	Кресла	19,1	106,4	<	зрелость	собаки

Продолжение таблицы 7

6	Стеллажи	11,3	105,3	<	зрелость	трудные дети
7	Торговое оборудование	4,7	45,1	<	зрелость	собаки
8	Витрины	19,9	88,1	<	зрелость	собаки

Проблемной позицией в ассортименте ООО «МКТ» выступает реализация кресел и стеллажей и т.д., то есть звёзд по матрице БКГ не наблюдаются.

Таким образом, сбытовая деятельность ООО «МКТ» неверна и неустойчива. Анализ ассортимента ООО «МКТ» по жизненному циклу и матрицы БКГ представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ ассортимента ООО «МКТ» по жизненному циклу и матрицы БКГ

Темпы роста	высокий	Трудный ребёнок 5	Звезда
	низкий	Собака 1,2,3,4,6,7,8	Дойная корова
Относительная доля		малая	высокая

Согласно, представленной выше таблицы 8, по позициям предлагаемых позиций наблюдается снижение темпа роста.

Для анализа рентабельности ООО «МКТ» по товарным группам представим таблицу 9.

Согласно данным таблицы 9 видно, что в 2019 году ООО «МКТ» значительно снизил рентабельность по всем видам товаров. Это коснулось столов, стульев, кресел. По перечисленным же товарным группам отметим, что рост рентабельности происходит лишь в 2018 году, в 2019 году рентабельность по ним снизилась уровня 2018 года, исключая торгового оборудования. Наблюдается неуклонное постепенное снижение уровня рентабельности по корпусной мебели: снижение составляет 17,5% в 2019 году.

Таблица 9 - Динамика рентабельности продаж по предлагаемым позициям ООО «МКТ»

Наименование	Товарооборот, тыс. руб.			Прибыль от продаж, тыс. руб.			Рентабельность, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Корпусная мебель	3559	3390	3161	38,2	98,3	18,7	0,3	0,9	0,2
Стол	2564	2334	2425	67,2	95,4	7,9	0,7	1,4	0,1
Стулья	1798	1500	1634	35,3	97,1	4,8	0,5	2,2	0,1
Шкафы	497	166	880	37,1	92,9	5,8	2,1	17,7	0,2
Кресла	2621	3224	3431	28,8	97,9	9,1	0,3	1,1	0,1
Стеллажи	1569	1927	2029	48,1	33,3	25,1	0,8	0,5	0,5
Торговое оборудование	2124	1871	844	42,3	16,8	15,5	0,5	0,3	0,7
Витрины	4401	4057	3574	47,0	23,8	24,1	0,3	0,2	0,3

В целом же по ООО «МКТ» наблюдается убыточная работа по продажам офисной мебели. Среди наиболее рентабельных товарных групп можно отметить торгового оборудования. Увеличение рентабельности по ним составило 0,7 в 2019 гг.

Для полноты анализа ассортимента ООО «МКТ» необходимо рассчитать основные его коэффициенты:

- структура (процентное соотношение определенных совокупностей изделий к их общему количеству);
- ширина (количество товарных групп);
- полнота (соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу);
- устойчивость (постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже).

Динамика коэффициентов ассортимента приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Динамика коэффициентов ассортимента ООО «МКТ»

Наименование показателя	Значение показателя		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Широта	1	1	1
Полнота	11	11	11
Среднее число дней, в течение которых товар находился в предложении	201,3	215,4	224,8
Общее число рабочих дней за год	249	251	250
Количество товарных групп, пользующихся устойчивым спросом	9	8	10
Общее количество видов, разновидностей и наименований товарных групп	373	373	373
Количество новых товарных групп	0	0	0
Коэффициент широты	1,00	1,00	1
Коэффициент полноты	1,00	1,00	1
Коэффициент устойчивости	0,81	0,86	0,9
Коэффициент соответствия ассортимента спросу	0,82	0,73	0,91
Коэффициент обновления	0,00	0,00	0

Анализируя данные таблицы 10, можно отметить, что коэффициент устойчивости ООО «МКТ» неизменно увеличивается. Коэффициент же соответствия ассортимента спросу в 2018 году снизился относительно 2017 года, однако в 2019 году превысил показания рассматриваемых периодов, то есть кризис, незначительно затронул деятельность ООО «МКТ».

Для анализа продажи предприятия, структурирования и определения чётких лидеров и аутсайдеров среди всех групп товаров, для корректировки своей сбытовой политики проводится ABC-и XYZ-анализ. Смысл ABC-анализа в определение наиболее значимого конкретного товара в итоговом результате продаж. Так, группа А в данном анализе - незначительное число объектов с высоким уровнем удельного веса по выбранному показателю, группа В - среднее число объектов со средним уровнем удельного веса по выбранному показателю, группа С - большое число объектов с незначительной величиной удельного веса по выбранному показателю [36].

Алгоритм проведения ABC анализа следующий:

- формулирование цели анализа;

- идентификация объектов управления, анализируемых методом ABC;
- выделение признака, на основе которого будет осуществлена дифференциация объектов управления;
- оценка объектов управления по выделенному классификационному признаку;
- группировка объектов управления в порядке убывания значения признака;
- разделение совокупности объектов управления на три группы: группа А, группа В и группа С;

Сбытовая деятельность ООО «МКТ» предполагает укрепление позиции на мебельном рынке за счет расширения ассортимента. Следовательно, цель ABC анализа в ООО «МКТ» - выявление из общего ассортимента товаров, которые приносят большую прибыль при реализации.

Объектом управления при проведении ABC - анализа является отдельная позиция ассортимента. Признаком дифференциации ассортимента на группы А, В и С является доля годовых продаж по отдельной товарной позиции в общем объеме продаж.

Исходные данные для проведения ABC – анализа представлены выше в таблице 10. В таблице 11 приведем ассортиментных позиции ООО «МКТ» в порядке убывания доли в общей реализации.

Таблица 11 - ABC – анализ сбытовой деятельности ООО «МКТ» в 2019 году

Наименование изделия	Годовая реализация тыс. руб.	Доля в общей реализации, %	Доля товара нарастающим итогом, %	Группа
Корпусная мебель	3161	17,6	17,6	А
Стол	2425	13,5	77,7	А
Стулья	1634	9,1	83,6	В
Шкафы	880	4,9	87,3	В

Продолжение таблицы 11

Кресла	3431	19,1	90,9	С
Стеллажи	2029	11,3	93,2	С
Торговое оборудование	844	4,7	95,4	С
Витрины	3574	19,9	97,2	С

Таким образом, стратегическая группа офисной мебели ООО «МКТ», в которую входят столы и корпусная мебель. Процентное соотношение групп А, В и С ассортимента представлено в таблице 12.

Таблица 12 - Процентное соотношение групп А, В и С ассортимента

Группа	Доля товара нарастающим итогом, %
А	$0 \leq v \leq 80\%$
В	$80\% \leq v \leq 95\%$
С	$95\% \leq v \leq \infty$

То есть, работе с этим товаром анализируемое предприятие должно уделять особое внимание, так как изменения показателей рентабельности, оборачиваемости, изменение условий продаж для этой группы могут привести к значимым изменениям в финансовых результатах работы ООО «МКТ».

Группа В - товары, которые характеризуются средними показателями продаж, то есть стулья возможные кандидаты в группу А, при соблюдении соответствующих условий контроля.

Группа С- самая многочисленная группа товаров предприятия, которая характеризуется небольшими объемами продаж. При невысокой рентабельности продаж, операционные затраты по некоторым товарам в этой группе могут оказаться слишком высокими. Для этой группы необходимо использовать упрощенные процедуры контроля.

Основное значение XYZ-анализа состоит в анализе стабильности продаж, изучении отклонений, скачков спроса на предлагаемые товары, изучение и

устранение причин нестабильности сбыта продукции. Алгоритм проведения анализа XYZ:

- определение коэффициентов вариации по отдельным позициям ассортимента;
- группировка объектов управления в порядке возрастания коэффициента вариации;
- разделение совокупности объектов управления на три группы: группа X, группа Y и группа Z.

Вся предлагаемая предприятием офисная мебель характеризуется постоянной величиной их потребности, малым и колебаниями в расходе и высокой точностью.

Проведение XYZ-анализа позволяет разделить весь предлагаемый предприятием товарный ассортимент на соответствующие группы в зависимости от стабильности сбыта на рынке.

Полученные данные необходимы для проведения анализа изменения стабильности спроса на товар, что позволит прогнозировать и правильно составить сбытовую политику.

При комплексном анализе состояния системы управления товарными ресурсами наиболее продуктивно отражается при совмещении результатов ABC и XYZ-анализа.

Проведение данного анализа должно неотрывно связываться с работой по товарам, пользующимся нестабильным спросом. Товары, дальнейшая работа с которыми вследствие определенных условий становится убыточными - называются неликвидом. Прибыль от их реализации не покрывает расходы, связанные с их хранением и обслуживанием.

Для выявления неликвидов необходимо отталкиваться от усредненных сумм товарного запаса и усредненной суммы реализации, что позволит рассчитать оборачиваемость товара.

При анализе неликвида необходимо сопоставление товарных позиции на соответствие двум критериям: товарные позиции, по которым существовали

остатки при отсутствии их длительной реализации, и товары с оборачиваемостью, не соответствующей критерию для данной группы.

После проведения данной работы следует этап, когда все полученные товары проверяются по следующим критериям:

– физическое наличие. Возможна ситуация, когда товар украден, недопоставлен, несанкционированно списан. Все это становится причиной сбоя в информационной базе.

В ООО «МКТ» работа по соблюдению данного критерия ведется на надлежащем уровне, несоответствие фактическому наличию устраняется оперативно;

– пересортица. Иногда товар числится в информационной базе, а фактически его нет. Регулярное проведение инвентаризации позволяет оперативно выявить факт пересортицы и ввести изменения в информационные базы;

– составляющая корзины наиболее привлекательных покупателей. Данная позиция является больше привлекающей, чем доходной, но в то же время ее сокращение может привести к потере ключевых покупателей. Отделом продаж ООО «МКТ» проводится контроль поставок, как сетей покупателей, так и единичных магазинов;

– проверка на наличие в группах А и В (ABC-анализ по обороту) аналогичных позиций. Если таковые отсутствуют, то сокращение неликвида не оправдано;

– проверка на необходимость наличия товара в магазине. В данном случае акцент делается на возвратные товары: их наименование и объем среди общей доли реализации по данной группе товара;

– нововведенные товарные позиции. На данный момент в ООО «МКТ» новые товарные позиции практически не вводятся, так как данная работа включена в реализацию стеллажей.

Для сокращения неликвидных товаров в ООО «МКТ» проводятся следующие работы:

– указание в договорах поставок возможность перераспределения товара между магазинами сети;

– скидки и рекламные предложения (поставка образцов новых товарных позиции уже существующим клиентам). В данном случае при ценообразовании ООО «МКТ» представляет возможным предложения товара по ценам, гораздо ниже закупочным, исходя из того, что дальнейшее хранение данного товара на предприятии будет стоить дополнительных ресурсов и привлечет к ненужным затратам.

На данной работе по устранению неликвидных товаров ООО «МКТ» применяет практику примотки к другим товарам. То есть неликвидный товар приматывается к более ходовому товару и реализуется вместе с ним. Компенсация стоимости в этом случае осуществляется или через повышение цены (цена за комплект), или, что чаще, через получение дополнительной прибыли за счет роста продаж более ходового товара.

Проведенный нами анализ ранее в рассматриваемой организации выявил следующие результаты. В ООО «МКТ» не стабильное финансовое состояние, товарооборот за рассматриваемый период (2017-2019 гг.) сократился. Однако на предприятии хранятся сверхнормативные товарные запасы, возникающие, в первую очередь, благодаря сезонному спросу на покупателей. Отметим, что изучение покупательского спроса в данной области ведется не на должном уровне. Для оптимизации товарных запасов в ООО «МКТ» необходимо проводить их планирование. Формирование сбытовой политики товарных запасов - основная задача управления торговлей, оптимальное решение которой позволит ООО «МКТ» стимулировать покупательский спрос, привлечь и удержать покупателя.

Для этого ООО «МКТ» необходимо:

– следить за широтой и глубиной ассортимента исходя из сезонности их потребления;

– расширить ассортимент, введя в ассортимент дополнительные две позиции по группе «Столы», так как коэффициент устойчивости по данной

группе товаров достаточно высок. ООО «МКТ» в своей деятельности использует преимущественно косвенные каналы сбыта. Для продажи продукции осуществляется работа с посредниками. Товар доставляется за счет предприятия на склады оптовых посредников и уже через них, пройдя цепочку товародвижения, попадает в торговые точки, где его могут приобрести конечные потребители.

Напрямую (без участия посредников) ООО «МКТ» осуществляет сбыт продукции только крупным торговым сетям.

Таким образом, можно сказать, что у ООО «МКТ» недостаточно развит прямой канал сбыта продукции, который подразумевает, сбыт продукции через розничную сеть. Предприятию стоит рассмотреть возможность развития данного направления сбыта продукции.

3 Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «МКТ»

3.1 Мероприятия по эффективному управлению сбытовой деятельностью ООО «МКТ»

Для повышения эффективности сбытовой деятельности ООО «МКТ» после проведенного анализа и в результате обсуждений и согласований были определены следующие направления для совершенствования сбытовой деятельности предприятия:

- Мероприятие 1. Разработка и внедрение новой схемы эффективного сбыта в ООО «МКТ».
- Мероприятие 2. Расширение ассортимента в ООО «МКТ».
- Мероприятие 3. Усиление рекламной деятельности предприятия за счет применения инструментов активной рекламы и исследования рынка.
- Мероприятие 4. Автоматизация системы маркетинга.

В таблице 13 представлена новая схема эффективного сбыта в ООО «МКТ».

Таблица 13 - Разработка и внедрение новой схемы эффективного сбыта в ООО «МКТ»

Наименование процесса, операции	Исполнитель	Документ	Показатели (условия)
Анализ рынка и мониторинг текущей деятельности потребителя	Бизнес-аналитик	Аналитические отчеты, банк данных о потребителях	Непрерывный процесс
Телефонный звонок. Цель: договориться о встрече по деловому предложению	Менеджер по сбыту	План звонка, перечень потребителей	Стандарт телефонного звонка
Переговоры. Сбор информации о потребностях, презентация предложения	Менеджер по сбыту	Стандарт переговоров	Стандарт переговоров (не менее 5 встреч в день на 1 менеджера)
Составление договора. Обсуждение технического задания на проект.	Генеральный директор	Договор технического задания	Длительность проекта. Объем, качество, бюджет

Продолжение таблицы 13

Согласование и подписание договора и технического задания	Коммерчески й директор	Договор технического задания	Не более трех дней
Информирование о реализации проекта, уточнение рекламаций и их устранение.	Генеральный директор	Сводка текущего состояния по проекту	Не реже одного раза в неделю
Подписание акта. Оценка удовлетворенности потребителя выполнением работ	Генеральный директор Коммерчески й директор	Акт	Не позднее двух дней после окончания работ
Обсуждение возможностей дальнейшего сотрудничества, новых прав	Коммерчески й директор	Проспект деятельности ООО «МКТ»	Не позднее недели, после окончания работ
Информирование потенциальных клиентов о новых возможностях, технологиях. Поздравление со знаменательными датами. Рассылка официальных проспектов престижного характера	Бизнес- аналитик	Банк данных информации о потребителях	Регулярно
Формирование банка данных о клиентах (полного)	Бизнес- аналитик	Банк данных	Полнота пакета информационного отрезка корпоративного регламента

Таким образом, предлагаемая новая схема эффективного сбыта в ООО «МКТ» предполагает непрерывный анализ рынка и мониторинг текущей деятельности потребителя. Встречи по деловому предложению будут планироваться, и назначаться по результатам телефонных переговоров с потенциальными клиентами. Владение этикой ведения деловых телефонных переговоров сотрудниками ООО «МКТ» будет способствовать развитию информационной открытости и повышению авторитета компании в целом.

Новая схема эффективного сбыта в ООО «МКТ» позволит сократить период согласования и подписания договора и технического задания с 14 дней до 3-х. Так же новая схема эффективного сбыта в ООО «МКТ» предполагает обсуждение возможностей дальнейшего сотрудничества и разработку новых проектов.

В ходе успешного заключения договора с ООО «МКТ» потенциальные клиенты получают возможность получать информацию о новых возможностях,

технологиях, видах работ компании, по средствам сети интернет получать рассылки официальных проспектов престижного характера, новых предложений от ООО «МКТ».

Мероприятие 2. Расширить ассортимент продукции.

Для увеличения прибыли ООО «МКТ» предлагается расширить ассортимент в области наиболее потребляемой населением товарной группы, то есть шкафы. Для определения среднего темпа роста товарооборота по данной товарной группе представим таблицу 14.

Таблица 14 - Динамика товарооборота по товарной группе «Шкафы» в ООО «МКТ» в 2018- 2019 гг., тыс. руб.

Наименование	Товарооборот, тыс. руб.	
	2018 г.	2019 г.
Шкафы	166	880

Таким образом, средний темп роста товарооборота составит $((880/166) = 5,3$ раза Ожидаемый товарооборот в ООО «МКТ» в 2020 году составит: 4664 тыс. руб. (плановый товарооборот в 2020 году) То есть, при расширении предлагаемого ассортимента в товарной группе «Шкафы» произойдет увеличение товарооборота на 3784 тыс. рублей.

Так же необходимо оптимизировать все проводимые расчеты. Для оптимизации товарной политики ООО «МКТ» важное значение будут иметь повышение оперативности расчетов.

Это позволит как повысить уровень анализа, так и уровень прогнозирования. Важным для сбытовой политики будут являться так же своевременность и достоверность информации. В ООО «МКТ» разработкой и осуществлением сбытовой политики занимаются коммерческий директор. Было бы целесообразным создать планово – экономический отдел, занимающийся

как проведением маркетинговых исследований, так и разработкой, и осуществлением сбытовой политики в целом.

Мероприятие 3. Усиление рекламной деятельности предприятия за счет применения инструментов активной рекламы и исследования рынка.

Для формирования рекламной компании определимся с основными стратегическими аспектами развития организации и маркетинговой концепцией, используя соответствующие инструменты менеджмента и маркетинга.

Определим стратегию продвижения продукции ООО «МКТ» на рынок.

Маркетинг должен решать следующие задачи:

- обнаруживать реальные потребности реальных потребителей новых товаров;
- удовлетворять эти потребности, поставляя на рынок правильное изделие, по правильной цене, в правильном месте, в правильное время;
- информировать потребителя относительно нового продукта путем использования правильной рекламной компании, используя правильные каналы информации.

Чтобы все эти условия соблюдались, необходимо изучать рынок и заниматься прогнозом продаж. Для этого потребуются следующие виды исследований:

- анализ собственного потенциала;
- анализ макросреды;
- анализ сильных и слабых сторон услуги (товара), его конкурентоспособности;
- анализ целевого рынка (целевого сегмента/ов);
- анализ конкуренции на рынке;
- оценка рисков.

Получив необходимую информацию о рынке, ООО «МКТ» следует определить правильных потребителей. «Правильный» потребитель отличается от других тем, что ему нужен именно этот товар и у него достаточно денег на

его приобретение. Этим потребителям должно быть достаточно много, чтобы обеспечить рост бизнеса.

Задачи и методы продвижения ООО «МКТ» должны соответствовать степени готовности потребителя воспринять товар. Если вспомнить основные группы потребителей на рынке инновационных продуктов, то станет ясно, что на раннем рынке необходима демонстрация ярко выраженного технологического преимущества, которое затем превращают в доверие к продукту; на основном рынке - демонстрация преимущества лидерства на рынке, которое затем превращают в доверие к компании.

Таким образом, наиболее перспективной представляется стратегия для ООО «МКТ» стратегия развития по принципу обеспечения максимальной близости к клиенту, предоставления высокого уровня сервиса и обеспечения для клиента максимально возможных комфортных условий покупки.

Далее нам необходимо рассмотреть формы и методы рекламной деятельности. Для разработки рекомендаций по совершенствованию рекламы, необходимо четко определить цели и задачи, которые необходимо решить в ходе реализации разработанной стратегии. Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Выбор цели зависит, в частности, от объекта предстоящего воздействия, желаемой реакции объекта на мероприятия и т.п.

Товар, который реализует ООО «МКТ» является товаром, приобретаемым в основном людьми со средней занятостью, которые в основном смотрят рекламу подобного рода в сети интернет и в каталогах, печатных изданиях.

Поэтому ООО «МКТ» следует оказывать воздействие на потребителей, посредством рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта. В данном случае указанные составляющие комплекса продвижения значительно более эффективны, чем другие средства маркетинговой коммуникации.

В качестве основных рекламных (коммуникационных) мероприятий следует выделить:

- размещение информации о ООО «МКТ» в специализированных изданиях и каталогах;
- создание и обновление цветных буклетов и листовок об ассортименте продукции и их распространение в местах наибольшего скопления целевой аудитории;
- участие в различных выставках и ярмарках;
- создание представительского фильма об ООО «МКТ» для демонстрации на выставках;
- подготовка рекламных материалов в электронном виде для поддержки деятельности (информационные письма, листовки и др.);
- совершенствование Интернет-рекламы.

Далее приведем план мероприятий по совершенствованию рекламной компании, а в последствии просчитаем затраты на данные мероприятия и их обоснованность.

Для проведения семинаров и выставок необходимо:

- создание новых списков потенциальных клиентов по выбранным сегментам рынка, как дополнение к существующим базам данных;
- актуализация имеющихся информационных материалов (листовок, презентаций);
- создание раздела сайта, посвященного проводимым мероприятиям.

Для повышения спроса на товар, в качестве планируемого мероприятия, следует провести дополнительные обучения для сотрудников (онлайн – консультантов), в плане характеристик данной деятельности, форматов, дизайнерских находок. Это поможет сотрудникам для консультации по вопросам преимущества покупки того или иного товара. Планируется в 2020 году провести семинары для 3 сотрудников организации.

Обновленная реклама в Интернете ООО «МКТ» будет располагаться на главной странице сайта. На многих сайтах размещаются небольшие баннеры по левому краю страницы сразу же под меню и во многом такой выбор оправдан.

Просмотрев меню, взгляд пользователя опускается ниже и останавливается на баннерах размером 88*61 или 120*60, установленных чуть повыше счетчиков, поэтому баннер ООО «МКТ» имеет размеры 120*60. Эффективность такого решения выше, когда рекламу становится видно без прокрутки содержимого страницы, сразу после захода на сайт. Хорошим решением также становится их размещение с правой стороны – особенно, когда меню тоже располагается справа.

Баннер ООО «МКТ» будет мигающий, ярким с необычным шрифтом, который привлекает внимание и получает большинство кликов посетителей. Такой прием основан на любопытстве – всем хочется посмотреть, какое содержимое скрывается за необычной картинкой.

Как показывает практика размещения рекламы, наибольшее количество кликов приходится по рекламе, размещенной в верхней части веб-страницы. Идеально, если баннер занимает большую часть «шапки» сайта, как бы заменяя ее. В таком случае количество кликов по нему будет максимальным.

Через некоторое время после установки на сайте баннеров постоянные посетители сайта привыкают к нему и перестают на него нажимать. Поэтому необходима ротация баннеров – смена рекламных материалов в определенном порядке при каждой следующей загрузке страницы. Поэтому для ООО «МКТ» выберем срок установки баннера три месяца. Ротация не позволит посетителям привыкнуть к рекламе и обеспечит высокий процент кликов от общего количества показов (CTR).

Высокий CTR у баннеров, которым ничего не мешает с боков, сверху и снизу. Загроможденные бесполезной информацией со всех сторон, баннеры теряются в ней и кликов по ним в таком случае меньше.

При размещении баннера нужно обратить внимание на его оформление – цвет, рамки, границы и т.п. Чем больше эти свойства соответствуют оформлению Интернет-страниц, тем лучше. Баннер ООО «МКТ» органично впишется в общий дизайн сайта и ни в коем случае не нарушит его гаммы – в таком случае к нему больше доверия. Его цвет гармонирует с цветом

окружающего фона – только при этом условии баннер смотрится, как следует.
(таблица 14)

Таблица 14 - Единовременные затраты на Интернет-рекламу

Перечень затрат	Количество	Стоимость (руб.)
Разработка и дизайн flash-баннера	1(шт.)	7000
Размещение flash-баннера (1200 руб./день)	92 дня	110400
Итого	-	117400

Мероприятие 4. Автоматизация системы маркетинга. Для автоматизации маркетинговой деятельности предлагается использовать модуль автоматизации маркетинга в Microsoft Dynamics TM AX, который дает все необходимое для организации целенаправленных, эффективных рекламных кампаний.

Функциональность маркетинга в Microsoft Dynamics AX помогает планировать, выполнять и анализировать рекламные (коммуникационные) кампании оптимальным образом. При этом при планировании и осуществлении рекламных (коммуникационных) кампаний может быть использована информация бэк-офиса или фронт-офиса. Все данные представлены в наглядном виде, так что кампании удобно планировать, отслеживать ход их выполнения и анализировать результаты. Модуль интегрирован с прочей функциональностью Microsoft Dynamics AX, что позволяет иметь все данные в рамках единой системы – начиная от финансов и бухгалтерского учета, производства и логистики, и заканчивая продажами и маркетингом.

Автоматизация маркетинга ООО «МКТ» будет являться частью решения для продаж и маркетинговой деятельности, которое также будет включать в себя автоматизацию работы управление продажами и телемаркетинг.

В результате внедрения Microsoft Dynamics TM AX компания понесет следующие затраты, представленные в таблице 15.

Таблица 15 - Единовременные затраты на программное обеспечение ООО «МКТ»

Перечень затрат	Количество (шт.)	Стоимость (руб.)
Разработка программного обеспечения	1	32000
Операционная система	1	16000
Обучение сотрудника	1	10000
Итого		58000

Рассмотрим дополнительные средства повышения эффективности рекламной деятельности ООО «МКТ» - бонусные скидки. Так как нами предусмотрено использование интернет-рекламы, целесообразным считаем разработать систему бонусных скидок.

Рассмотрим подробнее программу бонусных скидок. За отзывы о компании, а также за совершение покупок на сайте компания дарит бонусные баллы. Бонусные баллы копятся на личном счету и могут быть истрачены на оплату покупок ООО «МКТ».

- За один отзыв о товаре 10 бонусов.

- За каждый заказ зачисляется на счет до 3% от его стоимости.

Бонусными баллами можно оплатить до 20 процентов стоимости заказа.

Один бонусный балл эквивалентен 10 рублям.

Перед начислением баллов отзывы проходят проверку. Отзыв должен содержать полезную для посетителей информацию о товаре, дополнения к описанию товара или статье, количество слов более 30. За подавляющее большинство товаров при покупке зачисляется бонусы в размере 3%, на некоторые может начисляться 2%, 1%, или не начислять ничего. Начисление бонусов за покупки производится на следующий день после исполнения заказа.

Начисление бонусных баллов является благодарностью ООО «МКТ» посетителям и покупателям, но всегда остается на усмотрение ООО «МКТ» и не является публичной офертой. В бонусной системе участвуют зарегистрированные пользователи сайта, совершающие заказы посредством

«Корзины». Далее проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

На основе приведенных выше данных составим маркетинговый бюджет предложенных мероприятий (таблице 16).

Таблица 16 - Маркетинговый бюджет ООО «МКТ» на 2020 год

Мероприятие	Расходы
Реклама в СМИ: - Специализированные печатные издания, в том числе:	35 000 руб.
Буклеты, брошюры, листовки - разработка - печать (общий тираж 1 000 экземпляров стоимостью 15 руб. за экз.) - распространение буклетов, брошюр, листочков (на эти цели будут наняты распространители со стороны: студенты, практиканты и т.д.) 10 чел. по 500 руб.	2 000 руб. 15 000 руб. 5000 руб.
Представительский фильм о компании (10- 15 мин) Создание видеоролика для сайта (10 мин)	15 000 руб. 10 000 руб.
Обучающие мероприятия: - Ежеквартальные (3 сотрудников – по 12500 руб. за каждого)	37500 руб.
Участие в выставках:	82000 руб.
Автоматизация маркетинговой деятельности	58000 руб.
Интернет реклама	117400 руб.
Итого затраты на маркетинг:	376900 руб.

Таким образом, на проведение всех рассмотренных мероприятий по продвижению продукции потребуется 376900 руб. Данные затраты компания способна профинансировать из собственных средств.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо осуществить расчет прогнозируемого эффекта. Условно проектным годом будем считать 2020 год исходя из экономических данных 2019 года.

При прогнозируемых расчетах основных экономических показателей деятельности ООО «МКТ» на проектный год были приняты следующие допущения. Затраты в себестоимости были взяты в том же размере, что и в 2019 году, за исключением расходов на рекламные (коммуникационные) мероприятия (они увеличились в соответствии с запланированными суммами).

Предположительно ООО «МКТ» планирует в 2020 году сократить сумму прочих расходов на 10%, и увеличить прочие доходы на 15%. Ставка по налогу на прибыль составит 20%.

В соответствии с эффектом подобных мероприятий в организациях-конкурентах, проводимых и связанных с этих затрат предполагается увеличение выручки от реализации ООО «МКТ» порядка 8 %.

В таблице 17 представлен расчет прогноза доходов и расходов на 2020 год.

Таблица 17 - Прогноз доходов и расходов ООО «МКТ»

Наименование показателя	Сумма		Изменение	
	2019 г.	Проект	тыс. руб.	%
Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	17 964	19401	1437	108
Себестоимость, тыс. руб.	15 099	15 234	135	100,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	2865	4167	1302	145,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2048	2969	921	145,4
Прочие доходы, тыс. руб.	234	269	35	115,0
Прочие расходы, тыс. руб.	1912	2103	191	110,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	370	1135	765	306,7
Налог на прибыль, тыс. руб.	62	227	165	366,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	308	908	600	294,8

Расходы от предложенных мероприятий, учтенные в прогнозе доходов и расходов организации на 2020 год составляют:

- Себестоимость – 15 234 тыс. руб. Таким образом, себестоимость товаров и услуг ООО «МКТ», увеличится на сумму расходов по совершенствованию рекламной деятельности на 135 тыс. руб.;

- Налоги: - налог на прибыль – 227 тыс. руб.;

- Чистая прибыль после внедрения мероприятий составит: 908 тыс. руб.

Прирост составит 908 тыс. руб. или 294,8%.

На основе данных таблицы 17 составим прогноз движения денежных средств, наиболее полно отражающий движение денежных потоков ООО «МКТ» за рассматриваемый период (таблице 18).

Таблица 18 - Прогноз движения денежных средств ООО «МКТ» на 2020 г., в тыс. руб.

Наименование показателя	Величина показателя, тыс. руб.
Поступление денежных средств от реализации	19401
Итого приход	19401
Денежные выплаты, относимые на себестоимость продукции	15 234
Выплаты, включаемые в расходы	0
Прочие поступления	269
Прочие выплаты	2103
Уплата налога на прибыль	227
Выплаты и отчисления из прибыли (штрафы, пени)	
7. Итого расход	17564
8. Остаток денежных средств на конец периода	1837

Определив необходимые показатели денежных потоков необходимо рассчитать индекс рентабельности за рассматриваемый период времени по следующей формуле:

$$PI = \frac{B}{IC} \quad (3)$$

где V – текущая стоимость доходов;

IC – текущая стоимость затрат.

В соответствии с требованиями к величине индекса рентабельности:

- если $P > 1$, то проект следует принять;

- если $PI < 1$, то проект следует отвергнуть.

Используя данные таблицы 18, рассчитаем рентабельность затрат ООО «МКТ» в 2020 г.:

$$PI = 19401 / 15\,234 \cdot 100\% = 1,27$$

Суть этого показателя заключается в том, что внутренняя норма доходности (рентабельности) характеризует величину чистой прибыли (чистого валового дохода), приходящуюся на единицу инвестиционных вложений, получаемой инвестором в каждом временном интервале жизненного цикла проекта.

Это означает, что даже при незначительном прогнозе прироста товарооборота (+8%) на каждый рубль инвестиционных вложений ООО «МКТ» получит 1,27 тыс. руб. чистой прибыли на протяжении жизненного цикла проекта. $PI > 1$, следовательно, разработанный проект следует принять к применению на практике.

Рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий. Под сроком окупаемости проекта понимают время, в течение которого доход, полученный от проекта, полностью возместит величину расходов. Срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле:

$$PP = \left(\frac{IC}{CF} \right) * 100\% \quad (4)$$

где IC – инвестиции за период;

CF – чистая прибыль.

$$PP = (135 / 908\ 000) * 100\% = 0,2 \approx 2 \text{ мес.}$$

Таким образом, срок окупаемости проекта равен 0,2 года, то есть не более 2-х месяцев.

Следующим пунктом в оценке эффективности сбытовой политики является анализ изменения лояльности клиентов по отношению к продукции и услугам компании. Он будет проведен с использованием индекса лояльности клиентов – «чистого индекса промоутеров» (Net Promoter Score).

Для того что бы определить, как повлияют предложенные мероприятия на лояльность клиентов компании перед разработкой мероприятий был проведен опрос клиентов.

После внедрения сбытовой стратегии ожидаются результаты опроса клиентов, проведенные после покупки продукции посредством электронных писем (таблица 19).

На рисунке 10 представлена динамика показателей для расчета Индекс лояльности клиентов до и после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 19 - Данные для расчета Индекс лояльности клиентов до и после внедрения предложенных мероприятий

Клиенты	Количество		Доля от общего количества, %	
	до	после	до	после
«Промоутер»	124	217	31,0	54,3
«Нейтральный»	157	132	39,3	33,0
«Критик»	91	51	29,7	12,7
Общее количество	400	400	100	100

Рассчитать индекс лояльности можно по формуле:

$$\% \text{ NPS} = \% \text{ «промоутеры»} - \% \text{ «критика»} \quad (5)$$

$$\% \text{ NPS «до»} = 31,0 - 29,7 = 1,3\%$$

$$\% \text{ NPS «после»} = 54,3 - 12,7 = 41,6$$

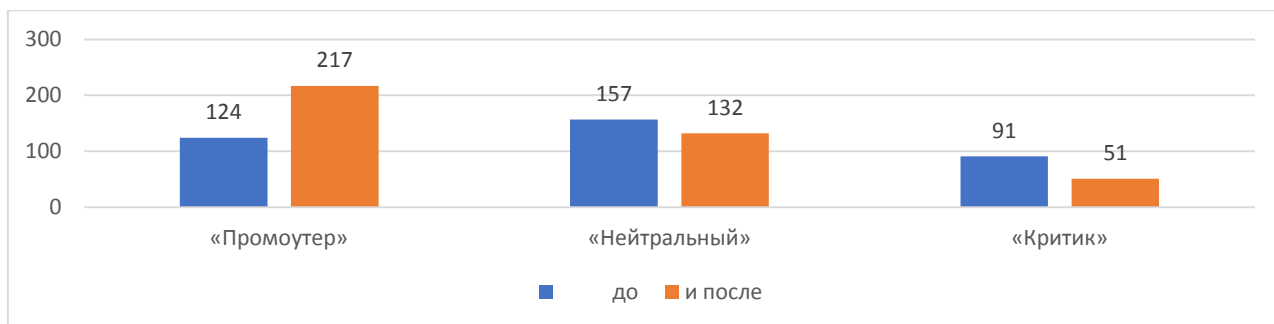


Рисунок 10 - Динамика показателей для расчета индекс лояльности клиентов до и после внедрения предложенных мероприятий

Проанализировав данные, получаем индекс лояльности клиентов, равный 41,6 %, который свидетельствует о довольно высоком показателе относительно доэкспериментального периода, что подтверждает целесообразность проекта.

Для совершенствования сбытовой деятельности ООО «МКТ» были предложены мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности, включающие в ее структуру участие в выставках, разработка рекламного ролика, публикации в печатных изданиях, использование интернет-рекламы.

Предлагается использовать модуль автоматизации маркетинга в Microsoft DynamicsTMAX, который дает все необходимое для организации целенаправленных, эффективных маркетинговых кампаний. На основании предложенных мероприятий был составлен бюджетный план маркетинговой стратегии. Таким образом, общие затраты на осуществление предложенных мероприятий по принятому управленческому решению составят 135 тыс. руб.

Таким образом, все необходимые показатели эффективности проекта мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «МКТ» определены, и можно сделать вывод о целесообразности его реализации, так как все важнейшие параметры значительно лучше нормативных значений: рентабельность инвестиций равна 1,27. Все мероприятия фирма способна профинансировать из собственных средств, а срок окупаемости составит менее двух месяцев.

Заключение

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. И каждый руководитель стремится получить максимум из деятельности своего предприятия - высокую прибыль, небольшие затраты, максимальное и непрерывно растущее число постоянных клиентов, большую долю рынка и прочее. Такого идеального сочетания показателей добиться достаточно трудно, но приблизиться к такому идеалу вполне возможно с помощью рациональной системы управления всеми процессами в организации.

Одним из направлений повышения эффективности деятельности предприятия является ресурсосбережение, инновации и активизация сбытовой политики. Существуют различные методы ресурсосбережения, благодаря чему любая организация может выбрать для себя наиболее приемлемый, исходя из показателей внутренней и внешней среды организации.

Несмотря на то, что, внедряя инновации, предприятие рискует, оно получает большую выгоду в виде преимущества перед конкурентами, рост прибыли и т. д. Также можно сказать, что на процветание предприятия огромное влияние имеет организация сбытовой деятельности.

Проведенный нами анализ ранее в рассматриваемой организации проводился и выявил следующие результаты.

Выручка ООО «МКТ» в течение рассматриваемого периода сокращается и в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 608 тыс. руб. В 2019 году также сократилась на 565 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом. Это произошло из-за со снижением объемов продаж, о чем свидетельствуют данные о уменьшении себестоимости реализованной продукции в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 261 тыс. руб. В 2019 году себестоимость так снизилась на 631 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом. Так же стоит отметить, что за рассматриваемый период ООО «МКТ» сократил список производимой продукции.

Задача сбытовой политики ООО «МКТ» состоит в том, чтобы выбрать наилучший вариант распределения и эффективную форму сбыта. Среди потребителей ООО «МКТ» можно выделить как отдельные физические лица так и мелкие фирмы. Поэтому, исходя из специфики категорий потребителей, в ООО «МКТ» действуют два метода сбыта выбора сбытового канала: прямой и косвенный.

Напрямую (без участия посредников) ООО «МКТ» осуществляет сбыт продукции только крупным торговым сетям. Таким образом, можно сказать, что у ООО «МКТ» недостаточно развит прямой канал сбыта продукции, который подразумевает, сбыт продукции через розничную сеть. Предприятию стоит рассмотреть возможность развития данного направления сбыта продукции.

Таким образом, для совершенствования сбытовой деятельности ООО «МКТ» были предложены мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности, включающие в ее структуру участие в выставках, разработка рекламного ролика, публикации в печатных изданиях, использование интернет-рекламы.

Предлагается использовать модуль автоматизации маркетинга в Microsoft DynamicsTMAX, который дает все необходимое для организации целенаправленных, эффективных маркетинговых кампаний.

На основании предложенных мероприятий был составлен бюджетный план маркетинговой стратегии. Таким образом, общие затраты на осуществление предложенных мероприятий по принятому управленческому решению составят 135 тыс. руб.

Экономический эффект от предложенных мероприятий составил положительный, и, что самое главное, превышает затраты. Экономическая эффективность предложенных мероприятий свидетельствует о том, что их применение позволит увеличить спрос на товары ООО «МКТ» и приведет к увеличению прибыли.

Список используемой литературы и используемых источников

- 1 Алексина С.Б., Иванов Г.Г., Панкина Т.В., Крышталеv В.К. Методы стимулирования продаж. - Мю: Приор, 2017.- 320 с.
2. Бурцев В. В., Макаров А.М. 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; Ульян. 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^о», 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 Новиков О. А., Семененко А. И. Брендинг: Управление брендом: Учебное пособие. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 316 с.

32 Резник Г.А. О роли маркетинга в системе стратегического управления предприятием // Russian Journal of Management. 2016. Т. 4. № 1. С. 17-21.

33 Сайт Tripadvisor // [Электронный ресурс] доступ на URL: <https://www.tripadvisor.ru> (дата обращения: 10.02.2020).

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. 2019. № 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

Отчет о финансовых результатах ООО «МКТ» 18 г.

на 31 декабря 20 18 г.
 Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____
 Организац
 ия ООО «МКТ» по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид
 экономической
 деятельности продажа мебели для офисов
 Организационно-правовая форма/форма
 собственности Общество
 по
с ограниченной ответственностью ОКОПФ/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710001		
31	12	2018
6324075984		
31.01		
384		

Показатели	Код	За 2018 год	За 2017 год
Выручка	2110	18529	19137
Себестоимость	2120	15730	15991
Валовая прибыль	2100	2799	3146
Коммерческие расходы	2210	320	311
Управленческие расходы	2220	610	601
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1869	2234
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	99	98
Проценты к уплате	2330	1373	1430
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350	119	122
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	477	780
Текущий налог на прибыль	2410	185	191
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		(14)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	291	574

Руководитель _____ Дерябкин А.В. Главный бухгалтер _____ Колганова Г.И.
 (подпись) (расшифровка (подпись) (расшифровка
 подписи) подписи)

“ 17 ” марта 20 19 г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «МКТ» 19 г.

на 31 декабря 20 19 г.
 Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____
 Организац
 ия ООО «МКТ» по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид
 экономической
 деятельности продажа мебели для офисов
 Организационно-правовая форма/форма
 собственности Общество
 по
с ограниченной ответственностью ОКОПФ/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710001		
31	12	2019
6324075984		
31.01		
384		

Показатели	Код	За 2019 год	За 2018 год
Выручка	2110	17964	18529
Себестоимость	2120	15099	15730
Валовая прибыль	2100	2865	2799
Коммерческие расходы	2210	337	320
Управленческие расходы	2220	689	610
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1839	1869
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	99	99
Проценты к уплате	2330	1236	1373
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350	130	119
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	572	477
Текущий налог на прибыль	2410	180	185
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460	(84)	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	308	291

Руководитель _____ Дерябкин А.В. Главный бухгалтер _____ Колганова Г.И.
 (подпись) (расшифровка (подпись) (расшифровка
 подписи) подписи)

“ 11 ” марта _____ 20 20 г.

Приложение В
Бухгалтерский баланс ООО «МКТ»

на 31 декабря 20 19 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организац

ия ООО «МКТ»

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид

экономической

по

деятельности продажа мебели для офисов

ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма

собственности

Общество

по

с ограниченной ответственностью

ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) 445007, Самарская область, г. Тольятти, Тупиковый проезд, д. 34.

Коды		
0710001		
31	12	2019
6324075984		
31.01		
384		

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2019	на 31.12.2018	на 31.12.2017
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	9144	9012	8644
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190	10	13	12
ИТОГО по разделу I	1100	9154	9025	8656
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	42705	39785	36620
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	18	22	14
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1320	1320	1320
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18	16	44
Прочие оборотные активы	1260	5	4	8
ИТОГО по разделу II	1200	44066	41147	38006
БАЛАНС	1700	53220	50172	46662

Продолжение Приложения В

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2019	на 31.12.2018	на 31.12.2017
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	4190	4190	4190
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	19802	19494	19203
ИТОГО по разделу III	1300	24002	23694	23403
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	7496	8015	8434
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
ИТОГО по разделу IV	1400	7496	8015	8434
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	679	894	264
Кредиторская задолженность	1520	21043	17569	14561
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
ИТОГО по разделу V	1500	21722	18463	14825
БАЛАНС	1700	53220	50172	46662

Руководитель _____ Дерябкин А.В. _____ Главный бухгалтер _____ Колганова Г.И. _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 11 ” марта _____ 20 20 г.