

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)

Логистика

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

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

Студент

Е.А. Никитина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.А. Никитина.

Тема Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Фабрика Волли»).

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

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Фабрика Волли»).

Объектом исследования в работе является ООО «Фабрика Волли».

Предметом исследования в работе является разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика Волли», а также оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Применяемые в работе методы: изучение документации, проведение анализа, наблюдение.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы послужили учебная литература по курсам «Маркетинг» и «Стратегическое управление», статьи журналах и из электронных ресурсов, а также данные, полученные от ООО «Фабрика Волли».

Практическая значимость работы состоит в разработке мероприятий, направленных на совершенствование сбытовой политики, которую можно внедрить на практике в деятельность ООО «Фабрика Волли».

В первом разделе работы на теоретическом уровне рассмотрены такие понятия, как: сбытовая политика предприятия, организация и управление сбытовой деятельностью предприятия. Во втором разделе работы рассмотрена и проанализирована деятельность ООО «Фабрика Волли». В данном разделе проведён анализ сбытовой политики предприятия. В третьем разделе работы на основе результатов анализа деятельности ООО «Фабрика Волли» предложены мероприятия, направленные на совершенствование сбытовой политики.

Работа выполнена и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников.

Annotation

Bachelor's work completed: E.A. Nikitina.

Topic Improving the marketing policy of the enterprise (for example, Factory Wally LLC).

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor T.V. Polyakova.

The aim of the work is to develop measures to improve the marketing policy of the enterprise (for example, Factory Wally LLC).

The object of study in the work is LLC “Factory Wally”.

The subject of research in the work is the development of recommendations for improving the marketing policy of LLC Factory Wally, as well as evaluating the effectiveness of the proposed activities.

Methods used in the work: study of documentation, analysis, observation.

The theoretical and methodological basis of the final qualification work was the educational literature on the courses “Marketing” and “Strategic Management, articles in magazines and electronic resources, as well as data received from LLC “Factory Wally”.

The practical significance of the work consists in the development of measures aimed at improving the sales policy, which can be put into practice in the activities of Factory Wally LLC.

In the first section of the work, at a theoretical level, concepts such as: sales policy of an enterprise, organization and management of sales activities of an enterprise are considered. The second section of the paper considers and analyzes the activities of Factory Wally LLC. This section analyzes the marketing policy of the enterprise. In the third section of the work, based on the results of the analysis of the activities of Factory Wally LLC, measures are proposed aimed at improving the sales policy.

The work was completed and consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of sources used.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы формирования сбытовой политики предприятия	7
1.1 Сущность сбытовой политики предприятия.....	7
1.2 Организация и управление сбытовой деятельностью предприятия....	14
2 Анализ сбытовой политики ООО «Фабрика Волли»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	25
2.2 Оценка сбытовой политики предприятия	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика Волли»	41
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование сбытовой политики.....	41
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	45
Заключение	50
Список используемой литературы и используемых источников.....	54
Приложение Бухгалтерский баланс ООО «Фабрика Волли» за2019 г.....	58

Введение

«Политика компании определяет общий характер воздействия на продолжительный промежуток времени и отображает его взгляды, касающиеся основных государственных и рыночных внешних институтов. Но перемены окружения возникают непрерывно и влекут за собой потребность в применении определенных ресурсов и методов, способствующих мгновенно и грамотно на них отвечать, даже когда для окружающей среды характерна крайняя степень неопределенности. Если производитель обладает нужными инструментами реагирования, то успех в этом случае гарантирован. Однако, от воздействия сиюминутных реформ в ряде случаев появляются дополнительные импульсы, в результате чего дальнейшее ухудшение внешней среды будет способствовать усугублению неопределенной экономической ситуации организации. Следовательно, необходимо разрабатывать стратегический подход к решению настоящих и потенциальных проблем развития производства» [9].

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Фабрика Волли»).

Объектом исследования в работе является ООО «Фабрика Волли».

Предметом исследования в работе является разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика Волли», а также оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) рассмотрение теоретические основы формирования сбытовой политики предприятия;
- 2) анализ сбытовой политики ООО «Фабрика Волли»;
- 3) Разработка мероприятий по усовершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика Волли»;
- 4) оценка затратности и экономической эффективности от предлагаемых мероприятий реализации.

Структурно работа представлена тремя разделами. В первом разделе

работы на теоретическом уровне рассмотрены такие понятия, как: сбытовая политика предприятия, организация и управление сбытовой деятельностью предприятия.

Во втором разделе работы рассмотрена и проанализирована деятельность ООО «Фабрика Волли». В данном разделе проведён анализ сбытовой политики предприятия.

В третьем разделе работы на основе результатов анализа деятельности ООО «Фабрика Волли» предложены мероприятия, направленные на совершенствование сбытовой политики.

В заключительном параграфе работы проведен расчет затрат на выполнение предлагаемой стратегии, а также проведена оценка экономической эффективности по предложенным мероприятиям.

Применяемые в работе методы: изучение документации, проведение анализа, наблюдение.

Применяемые в работе информационные источники:

- 1) учебная литература по курсам «Маркетинг» и «Стратегическое управление»;
- 2) статьи журналах и из электронных ресурсов;
- 3) данные, полученные от ООО «Фабрика Волли».

Практическая значимость работы состоит в разработке мероприятий, направленных на совершенствование сбытовой политики, которую можно внедрить на практике в деятельность ООО «Фабрика Волли».

1 Теоретические основы формирования сбытовой политики предприятия

1.1 Сущность сбытовой политики предприятия

«В условиях рыночных отношений успех продаж и, в целом, эффективность деятельности предприятия зависит от ряда факторов:

- производственно-технические возможности;
- уровень подготовки кадров предприятия;
- организационная система управления;
- успешно организованный процесс сбыта производимой продукции (товаров, работ, услуг)» [11, с. 38].

Следовательно, можно отметить, что продажи напрямую связаны с прибыльностью и эффективностью организации.

«Исследователи-экономисты различают два направления в определении термина «продажи»:

- широкий – как процесс получения денег от продажи готовой продукции при одновременном удовлетворении рыночного спроса [12, с. 74];
- узкое – непосредственно-эффективные отношения между продавцом и покупателем» [35, с. 50].

«По мнению одной группы авторов, продажа продукта означает комплекс организационной, экономической и производственно-коммерческой деятельности, связанной с продажей готовой продукции, поскольку ассортимент, количество и качество, а также ассортимент продукции предназначены для удовлетворения и насыщения потребительского спроса, чтобы обеспечить поступление средств для поддержания, устойчивого восходящего или оптимального финансово-экономического положения и развития предприятия» [20, с. 78].

«По мнению другой группы авторов, к которой относят В.Л. Музыкант, сбытовая политика предприятий, представляет собой комплекс коммерческих, организационных и технологических мероприятий по доставке товара до

конечного потребителя» [36, с. 54].

В то же время организационные меры включают в себя: отбор сбытовых организаций; подписание с ними договоров и контроль за их выполнением и окончательным выполнением; выбор каналов сбыта; разработка планов продаж и графиков поставок.

«Коммерческие мероприятия включают в себя: анализ рынка и его сегментов; стимулирование сбыта; продвижение товара на рынке. Технологические мероприятия включают в себя: отправку продукции с погрузочно-разгрузочными операциями; контроль его количества и качества; прямые перевозки; хранение продуктов и подготовка к продаже» [33, с. 78].

По данным третьей группы авторов, в которую входит Е.А. Александров и К.Б. Витан, – под продажами они подразумевают:

- «набор процедур для продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, упаковка и подготовка продукции для отправки покупателям, доставка продукции до транспортного средства и транспортировка до места продажи или назначения)» [2, стр. 12];

- и организация расчетов по нему (установление условий и внедрение процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию) [12, с. 65].

Основные элементы сбытовой политики представлены на рисунке 1.

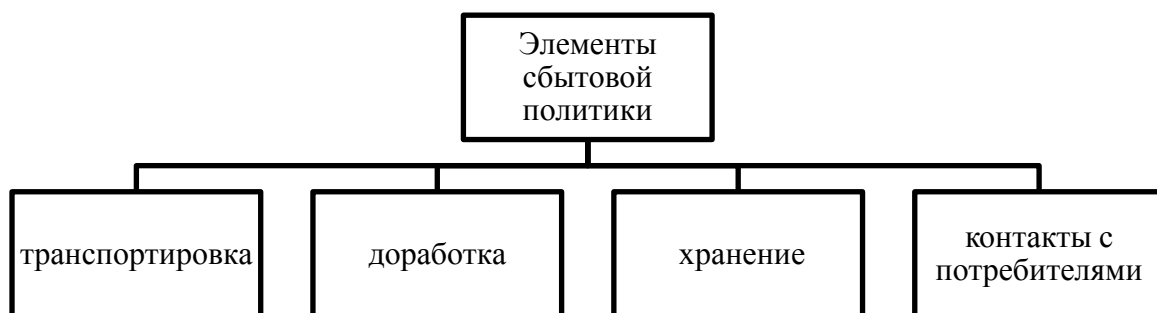


Рисунок 1 – Основные элементы сбытовой политики

«Для принятия решений при осуществлении мероприятий сбытовой политики могут применяться критерии: величина товарооборота; доля рынка;

расходы по сбыту; степень разветвленности сети; имидж каналов сбыта; уровень кооперации субъектов в системе распределения; гибкость и живучесть сбытовой сети» [29, с. 65].

«Сбытовой потенциал включает: рыночные; интеллектуальные; коммуникационные; управленческие; организационно-технические ресурсы для решения задач сбыта» [10, с. 81].

Классификация сбыта представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация сбыта

«Сбытовая деятельность организации – это определенный набор процессов выдвигания готовых товаров на рынок. Данный вид деятельности занимается получением и обработкой заказов, комплектацией и подготовкой товаров к отправке покупателям, отгрузкой продукции на транспортные средства, а также транспортировкой непосредственно к месту продажи или назначения и организацией расчетов за нее, при помощи установлении условий и осуществлении процедур расчетов с покупателями за отгруженную

продукцию. Получение предпринимательской прибыли на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей главная цель сбытовой деятельности любой организации» [4, с. 21].

«Сбытовая деятельность считается окончательной стадией хозяйственной деятельности производителя, в рыночных условиях планирование сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка, а также возможностей организации производить перспективные товары, которые учитываются в создании планов продаж, благодаря чему формируют планы снабжения и производства.

Разумно построенная система организации и контроля сбыта должна обеспечивать конкурентоспособность компании, а успешный сбыт продукции – конечная и основная цель деятельности предприятия любой формы собственности.

Организация должна стремиться к стабильной и отработанной деятельности, что возможно лишь при четко отлаженном процессе производства, а также работе службы сбыта на предприятиях» [4, с. 21].

«Сбыт продукции для предприятия важен по ряду причин: объем сбыта определяет другие показатели предприятия (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности). Кроме того, от сбыта зависят производство и материально-техническое обеспечение. Таким образом, в процессе сбыта окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли» [38, с. 154].

Приспосабливая сбытовую сеть и сервисное обслуживание до и после покупки товаров к запросам покупателей, предприятие-производитель повышает свои шансы в конкурентной борьбе.

«Функция сбыта или как иначе ее называют, функция продаж, охватывает все этапы поступления продукта после его производства до конечной реализации потребителям. Одним из важнейших принципов маркетинга является воздействие на рынок. Этот принцип способствует выгодной

реализации товаров. Для его реализации необходимо создать собственный канал распределения товаров, что означает совокупность физических и юридических лиц, принимающих на себя право собственности на товары (услуги) на этапе их продвижения от производителя к потребителю. Они подразделяются на прямые и непрямые» [42, с. 18].

«Управление сбытом никогда нельзя отождествлять с продажей товаров. Управление продажами – это важный элемент сбытовой политики, но не единственный. Как правило, сбытовая политика очень сложна и её рассматривают как часть долгосрочной стратегии малого предприятия.

Современные каналы сбыта кроме продвижения товара к потребителю, выполняют и очень важные функции: сбор информации о внешней среде, предоставление информации о фирме и её товарах или услугах. Кроме того, в каналах сбыта могут предоставляться и сервисные услуги» [42, с. 18].

«Чтобы нивелировать этот узкий момент в функционировании системы управления сбытом, необходимо наладить селективную систему сбыта. Она предполагает использование в цепочки сбыта только розничных посредников. Селективная система применяется при работе с тем сегментом потребителей, которые ценят высокое качество товаров, торговых услуг и техническую новизну товара, что предполагает повышенную цену» [42, с. 18].

«В селективной системе сбыта эффективность системы также зависит от широкой известности марки и устойчивой репутации малого предприятия. Здесь характеристики товара и фирмы очень важны, т. к. товар при массовом качестве, но при превосходящем качестве торговой услуги, должен сохранить и увеличить количество клиентов» [42, с. 18].

«Очень важен подбор сильных розничных торговцев на тех сегментах рынка, которые ориентированы на солидных покупателей.

Эксклюзивная система сбыта предполагает, что реализацией продукции определённой фирмы на конкретной территории занимается один посредник, с которым фирма заключает эксклюзивное соглашение. Для малого предприятия, не являющегося сетевым, такая система сбыта означает, что продвижением

товара на рынок, его доставкой, послепродажным сервисом и ценовой политикой занимается малое торговое предприятие. Следовательно, при данной системе управления сбытом все риски оно берёт на себя. Но фактор цены может привлечь потребителей, т. к. при данной системе управления сбытом цена может быть ниже, чем у конкурентов» [42, с. 18].

«В данный момент развития экономики страны и малого предпринимательства сложилось единое мнение, что основой системы управления сбытом торгового предприятия должен стать системный подход. Системный подход в управлении сбытовой политикой должен базироваться на совокупности методологических принципов, на основе которых разрабатываются формализованные методы анализа и планирования устойчивого развития системы сбыта» [42, с. 18].

«Системный подход позволяет рассматривать систему управления сбытом как единую систему, состоящую из определённого количества взаимосвязанных элементов. Базовым положением системного подхода является понятие цели сбытовой политики, т. е. целеполагание. Таким образом, системный подход считает, что каждый элемент системы имеет свои определённые цели. Кроме того, системность необходима не только в прогнозировании и планировании, но и в построении системы предпланового анализа» [42, с. 18].

«Системный подход нацелен на повышение эффективности функционирования всей системы в целом.

Экономическая система управления сбытом малого предприятия является открытой системной, выступающей составной частью всей малой экономики, и является пусть и не значительным, но элементом экономических систем более высокого порядка» [42, с. 18].

Цикл управления сбытом представлен четырьмя стадиями (рисунок 3).

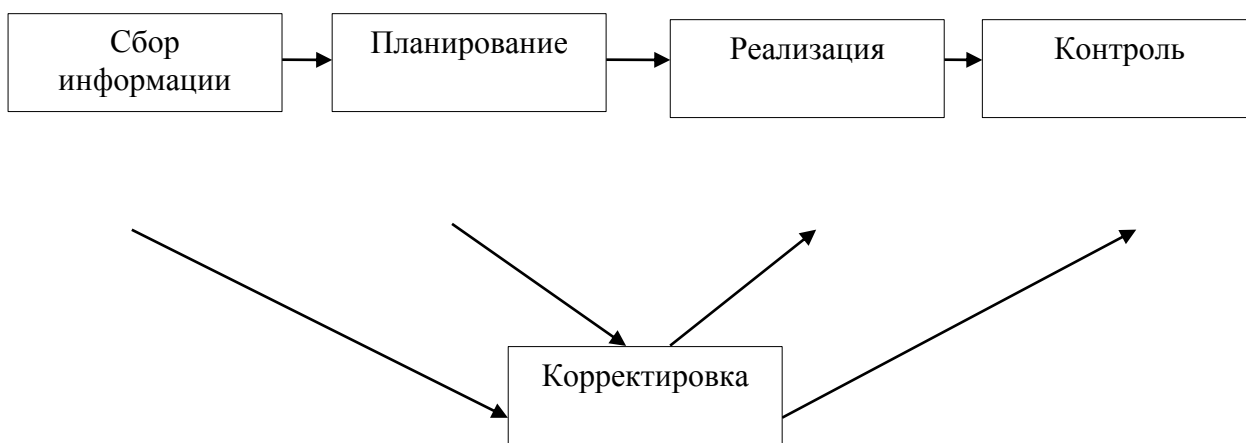


Рисунок 3 – Общая схема управления сбытом предприятия

«На первой (определение и постановка целей) выделяются такие функции, как сбор и обработка информации.

На второй стадии (планирующей) изучаются характеристики потенциальных и существующих покупателей товаров и планирование, предполагающее прогнозирование, моделирование и разработку программы сбыта» [26, с. 116].

«Задачей третьей стадии (организационно-распорядительной) является реализация принятого решения, т. е. сам процесс регулирования процессами.

На четвертой (контрольно-регулирующей) стадии осуществляется получение информации о фактических параметрах сбыта, выявляются отклонения от плановых показателей. Главными функциями в данном случае являются учет, контроль, анализ и регулирование».

В целом подводя итог, можно сделать вывод, что сбытовая деятельность организации – это определенный набор процессов выдвижения готовых товаров на рынок» [4, с. 22].

Сбытовая политика очень сложна и её рассматривают как часть долгосрочной стратегии малого предприятия. Современные каналы сбыта, в том числе и малого предприятия, кроме продвижения товара к потребителю, выполняют и очень важные функции: сбор информации о внешней среде, предоставление информации о фирме и её товарах или услугах [41, с. 13].

1.2 Организация и управление сбытовой деятельностью предприятия

«Процесс сбыта не может рассматриваться как разовое мероприятие, он должен быть частью глубоко продуманной долгосрочной стратегии организации» [27, с. 153]. В соответствии с целями организации должен разрабатываться план по сбыту, в котором должны быть определены: цель, задачи, функции сбытовой деятельности, каналы сбыта (рисунок 4).



Рисунок 4 – Основные элементы разработки плана сбыта товаров

«Важнейшими каналами сбыта являются: торговые фирмы (оптовые, розничные, импортные, экспортные), комиссионные фирмы (консигнационные, индентные), агентские брокерские фирмы, а также посреднические рынки (биржи, аукционы, торги).

Планирование сбытовой деятельности предусматривает разработку сбытовой политики, которая представляет собой совокупность стратегических и тактических решений по формированию и организации деятельности каналов сбыта товаров» [23, с. 118].

Основными принципами сбытовой деятельности представлены на рисунке 5.

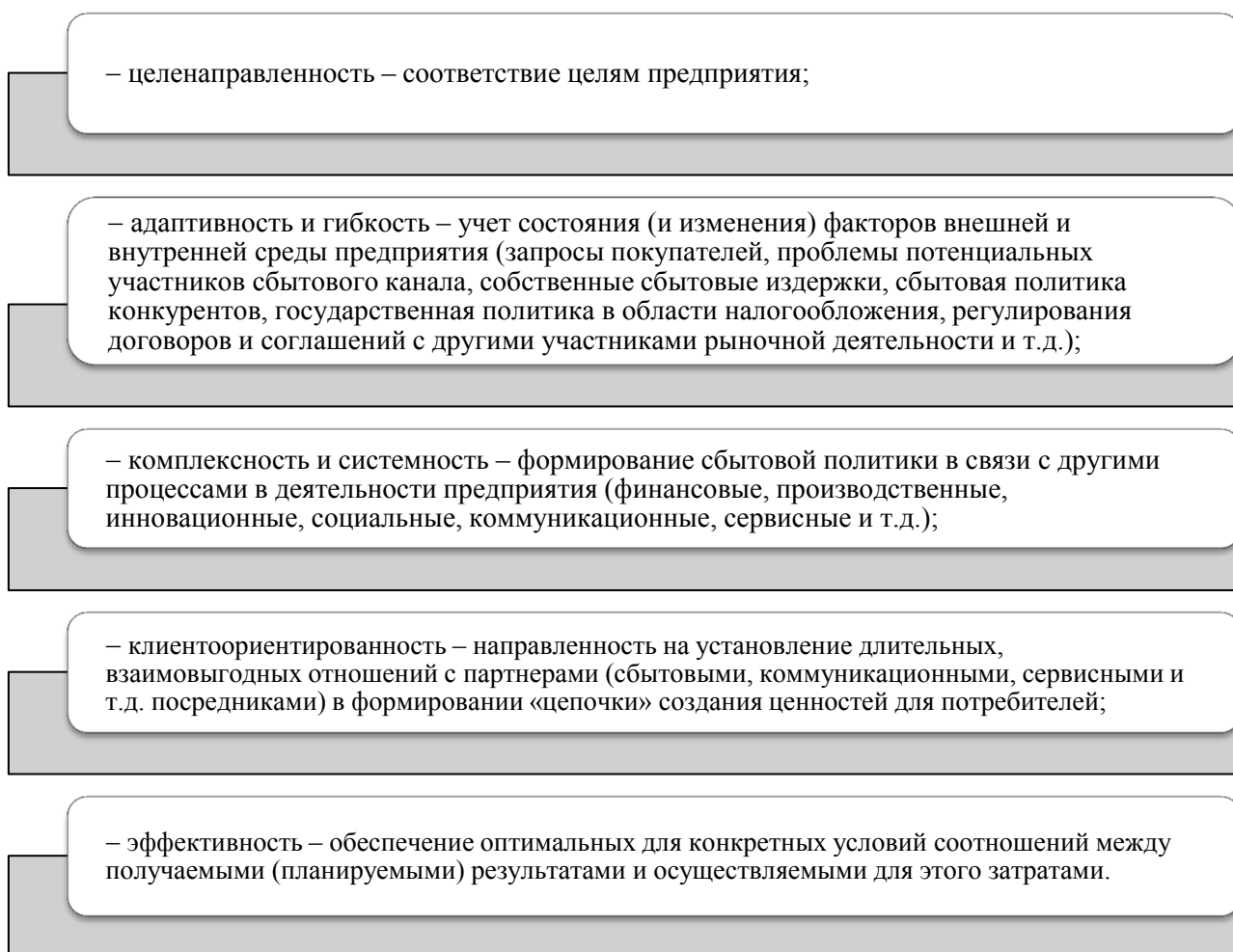


Рисунок 5 – Основные принципами сбытовой деятельности

«В соответствии с основными принципами сбытовой политики разрабатываются и обосновываются управленческие решения по

формированию и организации деятельности каналом сбыта»[27, с. 153].

«Разработка и обоснование сбытовой политики предприятия предполагают решение следующих вопросов применительно к конкретно избранному товару или группе товаров:

- выбор целевого рынка или его сегмента;
- выбор системы сбыта и определение необходимых финансовых затрат;
- выбор каналов и методов сбыта;
- выбор способа выхода на рынок;
- выбор времени выхода на рынок;
- определение системы распределения и расходов по доставке товаров потребителю;
- определение форм и методов стимулирования сбыта и необходимых для этого затрат» [14, с. 58].

Сбытовая политика предприятия, как правило, ориентируется на маркетинговые исследования (рисунок 6).

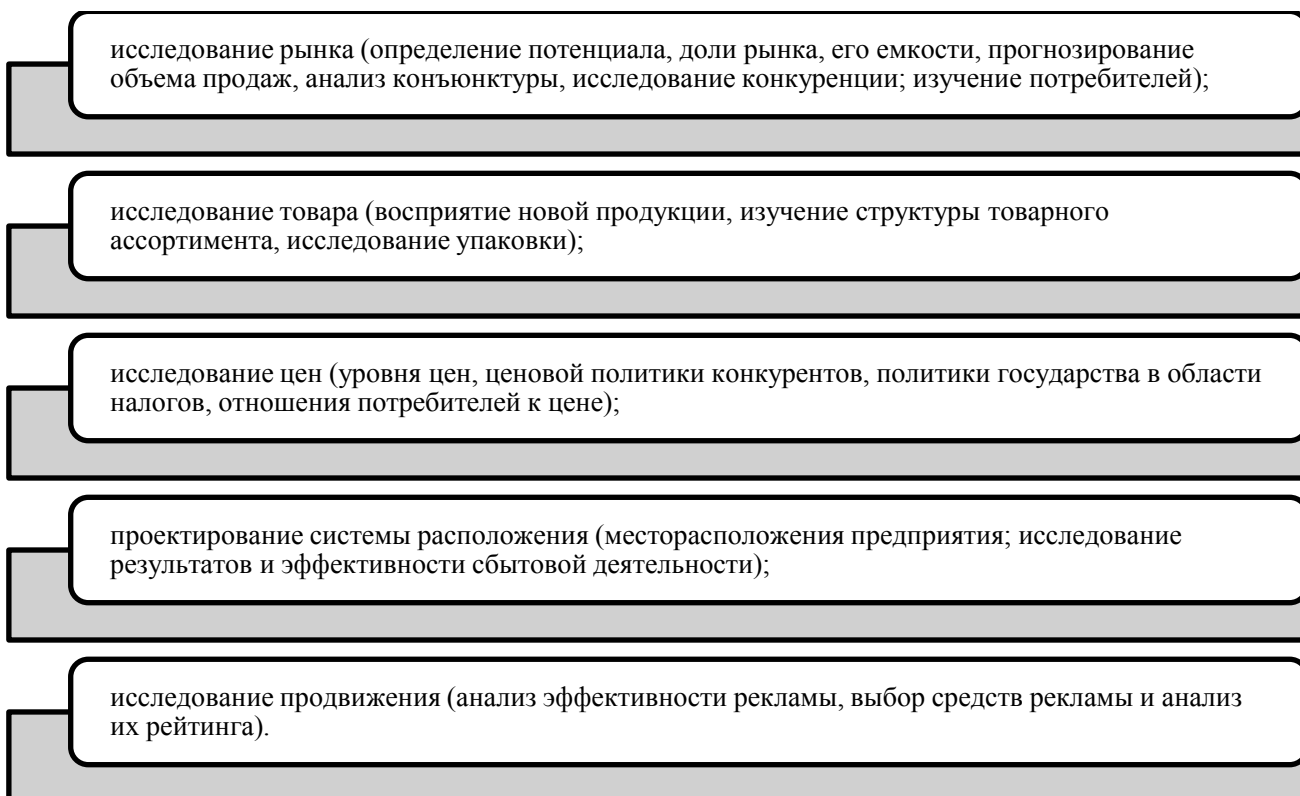


Рисунок 6 – Состав маркетинговых исследований рынка товаров

«При формулировке целей сбытовой политики используются как количественные, так и качественные показатели: объем продаж, прибыль, степень охвата рынка, проникновение на рынок, использование ресурсов, желаемая или необходимая степень контроля за движением товара до покупателя и т.д.» [22, с. 60].

Ключевым моментом в формировании рынка сбыта является определение каналов сбыта и систем его стимулирования. В ходе формирования каналов сбыта решаются проблемы перераспределения функций сбыта, риска, затрат и прибыли между участниками канала.

Этапы формирования каналов сбыта, представлены на рисунке 7.

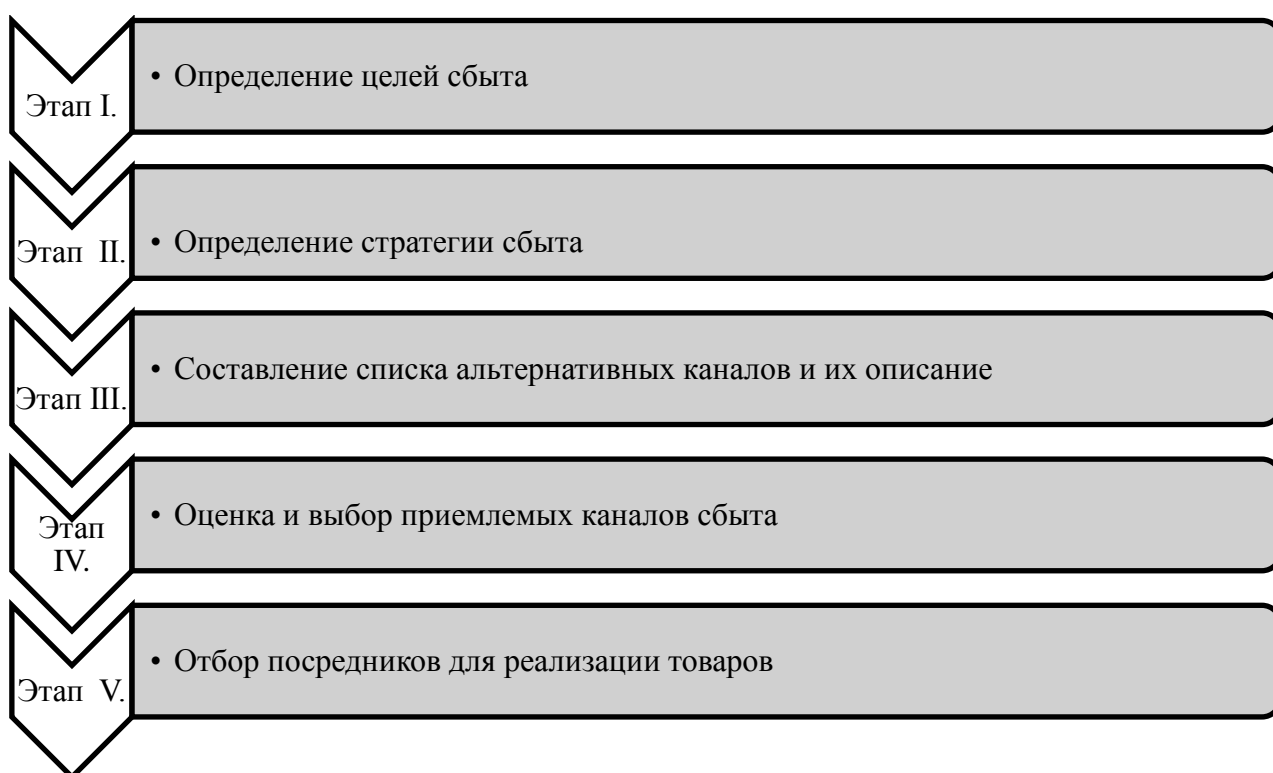


Рисунок 7 – Этапы формирования каналов сбыта товаров предприятия

Этап I. Определение целей сбыта. Структура целей сбыта определяется возможностями обеспечения прогнозного объема продаж товаров. Прогнозирование продаж осуществляется путем исследования спроса, состояния рынка и оценки его конъюнктуры.

Исследование рыночной конъюнктуры включает оценку совокупности условий и факторов, определяющих в данный момент рыночную ситуацию. Ситуация оценивается на макроуровне, на уровне отрасли и на уровне товарного рынка (чаще регионального).

Основными направлениями оценки являются: состояние спроса и предложения, а также факторов, которые влияют на их состояние и динамику. Прогноз продаж осуществляется на различные сроки: долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный [17, с. 89].

Кроме прогноза объема продаж, на формирование каналов сбыта влияют и другие факторы:

1) внешние:

- особенности потребителей (целевой рынок, количество потенциальных потребителей, осведомленность о товаре, запросы и привычки, предпочтения, время, повод для покупки, желаемый уровень сервиса и т.д.);

- особенности конкурентов (кто, какие каналы используют, сильные и слабые стороны в сбыте, взаимоотношения с посредниками и т.д.);

- особенности посредников (наличие, опыт, возможности, требования, цели и т.д.);

- состояние макросреды;

2) внутренние:

- цели и стратегии предприятия; особенности товара (место в классификации по назначению и потребительским привычкам, способ и срок хранения, способ транспортировки, количество, вариантов, степень связанности, разделяемость, требуемые услуги и т.д.);

- потенциал предприятия (финансовые, технические, пространственные, кадровые, организационные, информационные ресурсы).

Этап II. Определение стратегии сбыта. Данный этап включает принятие следующих решений:

– о структуре канала сбыта, т.е. его длине и ширине;

– о руководстве косвенными каналами сбыта;

- о коммуникационной стратегии в косвенном канале сбыта;
- об интенсивности использования канала сбыта.

1. «Решение о структуре канала сбыта, предопределяет его длину и ширину. При этом длиной канала считается количество независимых посредников с однородными функциями. По длине каналы могут быть короткими (производитель – потребитель) и длинными (производитель – посредник (и) – потребитель). Ширина канала – количество посредников на любом уровне канала. По ширине каналы могут быть узкими (один или мало посредников на одном уровне) и широкими (много посредников на одном уровне). При узком канале производитель продает через несколько участников сбыта; при широком – через многих» [12, с. 124].

По структуре различают два основных вида каналов сбыта: прямые и косвенные. Прямые каналы предполагают непосредственное перемещение товара от производителя к потребителю («плюсы» – возможность контролировать путь прохождения товаров до конечного потребителя и условия их продажи, максимальная прибыль в начале канала, возможность изучения рынка, влияние на скорость реализации товаров и оборачиваемость оборотных средств; «минусы» – дополнительные непроизводительные издержки, риски обращения ложатся на производителя, отвлечение ресурсов).

«Прямой канал сбыта, предпочтителен в следующих условиях:

- компактный целевой рынок, где товар приобретается редко, но в больших количествах;
- небольшое количество крупных потенциальных клиентов;
- работа на рынке B2B;
- дорогие или громоздкие товары, требующие специального обслуживания, изготовленные по заказу клиента;
- товары с коротким сроком хранения;
- среди существующих посредников не все удовлетворяют требованиям фирмы либо недоступны (предлагают невыгодные условия сотрудничества, либо вообще отказываются от него), наличие свободного капитала у

предприятия, информации о рынке, наличие квалифицированных продавцов и опыта в управлении продажами» [22, с. 60].

Косвенные каналы предусматривают перемещение товара от производителя к посреднику, а затем к потребителю («плюсы» – возможность использования опыта посредников, распределение издержек и риска, широкий охват рынка и глубокое проникновение; «минусы» – снижение контроля за прохождением товара и условиями его продажи, распределение экономической выгоды от реализации товаров).

Косвенные каналы могут использоваться в условиях обширного целевого рынка, где товар приобретается часто, но в небольших количествах; имеется большое количество потенциальных клиентов; среди существующих посредников есть соответствующие требованиям предприятия; условия сотрудничества приемлемые; отсутствуют сложности с проникновением на рынки, недостаточно квалифицированного персонала.

Обычно при выборе канала сбыта и определения основного способа удовлетворения запросов потребителей достаточно знать:

- где больше покупается товар;
- в какое время;
- каков повод для покупки;
- периодичность;
- предпочтительная упаковка товара;
- объем разовой закупки; желаемый уровень сервиса; обстоятельства потребления товара; степень осведомленности потребителя о качестве товара и лицо, принимающее решения о его приобретении.

2. Решение о руководстве косвенными каналами сбыта предусматривает их распределение по управляемости на следующие виды: конвенционные и интегрированные.

Конвенционные – это посреднические каналы, образованные сетью независимых посредников, которые стремятся максимально увеличить собственную прибыль, не заботясь об общей прибыли канала.

Каждый из посредников «сам за себя» и каждый стремится оптимизировать политику закупок и сбыта часто за счет верхних и нижних уровней канала.

Нередко возникают конфликты между участниками канала. Функции участников канала дублируются. Посредников много, но они не организованы, их совокупная эффективность низкая. Такой тип каналов характерен для неразвитых рынков.

Интегрированные каналы предусматривают посредством изменения длины и ширины канала, предприятия осуществление горизонтальной и вертикальной интеграции между функциями или организациями, участвующими в канале. Если предприятие сокращает длину канала, приобретая компанию на другом этапе товародвижения, например, когда производитель объединяется с оптовиком, имеет место вертикальная интеграция.

Вертикальные интегрированные системы (ВМС) представляют собой интегрированные сети производителей и посредников, профессиональное управление которыми направлено на достижение максимальной эффективности канала в целом.

За счет исключения дублирования функций снижаются расходы канала в целом, а опыт и компетенции каждого из участников канала используются максимально. Это позволяет участникам получить большую рыночную независимость, контролировать каналы сбыта и координировать срок прохождения товаров через них.

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

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

– внутри канала (saling in) – сбыт до уровня оптовиков и розничных продавцов;

– из канала (saling out) – помощь посредникам в продажах товаров конечным потребителям;

б) «втягивание» (pull) – сосредоточение усилий производителя на конечном потребителе, который, в свою очередь, формирует запросы к посредникам, а те – к производителю. Цель – притягивание посредников, мотивирование к продаже товаров конкретного производителя.

4. Решение об интенсивности использования канала сбыта зависит от следующих факторов:

– особенностей товара и отношения потребителей к его покупке (время на приобретение, требуемые условия хранения и т.д.);

– целей предприятия на рынке, связанных с желаемым покрытием или концентрацией в сегменте;

– емкости рынка и условий конкуренции.

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

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

– соответствия целям сбытовой деятельности;

– обеспечения оптимальных экономических характеристик сбытовой деятельности (потенциал сбыта, затраты на организацию канала, рентабельность сбыта и т.д.);

– обеспечения желаемого уровня контроля за сбытом;

– обеспечения необходимых условий реализации товара;

– доступности для предприятия и т.д.

Существуют различные методы выбора оптимального канала сбыта: на основе использования ЭММ и моделей, методы оптимального управления,

эвристические методы.

При оценке вариантов предприятие принимает решение о типе используемого канала, руководстве каналами или вступлении в контрактные отношения, длине и ширине канала, его интенсивности и использовании многоканального подхода к сбыту.

«Этап V. Отбор посредников для реализации товаров предприятия. Посредники напрямую влияют на выбор предприятием канала сбыта, так как обладают опытом работы на определенном рынке, мощностями по доведению продукции до конечного потребителя, возможностями осуществлять рациональное товародвижение. В конечном итоге, имеют определенную ценность, которая тем выше, чем ощутимее выгода от использования системы продаж через посредников в сравнении с собственными и контролируемыми каналами сбыта» [16, с. 42].

Каждая организация должна иметь разработанную программу системы сбыта. Программа по организации системы сбыта содержит следующие ключевые решения:

1. Выбор структуры канала сбыта продукции.
2. Выбор посредников.
3. Мотивация посредников.
4. Осуществление контроля и оценки деятельности посредников.
5. Организация маркетинговой логистики, связанной с движением материальных потоков по выбранным каналам распределения.
6. Организация продажи товаров в торговых точках (мерчендайзинг).

Реализация данной программы предполагает совместные действия всех участников сбытового процесса.

В целом можно сделать вывод, что в настоящее время, в условиях нарастающей конкуренции и результатов экономических санкций, для роста производительности сбыта необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды предприятия. Даже если выясняется, что организация занимает достаточно выгодное конкурентное положение среди участников конкурентной

борьбы, руководству предприятия не стоит забывать о возможностях проникновения на рынок фирм из других областей. Это обуславливает необходимость постоянно вести наблюдение за структурой рынка, его участниками, сложившимися тенденциями и темпами развития. Наиболее приемлемым методом, позволяющим произвести оценку всех факторов, влияющих на деятельность организаций можно назвать SWOT- анализ.

«Важно подчеркнуть, что недостатки многих организаций, создают условия, которые приводят ее к уязвимости в рискованной среде. Негативные последствия оказывают следующие факторы: смертность и рождаемость; уровень экономического развития; система налогообложения; состояние окружающей среды; характер отношения государства к отрасли; законы и прочее. Наличие конкурентной среды всегда было сдерживающим фактором для роста цен на продукцию и повышения эффективности работы за счет ценового фактора в любой производственной сфере» [7].

При разработке сбытовой политики предприятия, нужно учитывать, что сильные и слабые стороны, возможности и угрозы могут перейти в свою противоположность. Поэтому, не нашедшая применения возможность может стать угрозой, если она используется конкурирующей организацией. А может быть напротив, успешно устранившаяся угроза будет дополнительной возможностью для организации в том случае, если конкуренты не ликвидировали данную угрозу.

2 Анализ сбытовой политики ООО «Фабрика Волли»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Фабрика Волли», в дальнейшем Общество, создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, далее – ГК РФ, Федерального закона "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ, и иного действующего законодательства Российской Федерации.

Все вопросы, не урегулированные в настоящем Уставе, решаются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Общество с ограниченной ответственностью «Фабрика Волли» в правовом отношении является Обществом с ограниченной ответственностью.

Участники Общества не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Участники Общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном федеральными законами порядке.

Общество создается без ограничения срока.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

Общество с ограниченной ответственностью «Фабрика Волли».

Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «Фабрика Волли».

Место нахождения и почтовый адрес Общества определяется местом его государственной регистрации, но адресу: 443022, Самарская обл, город Самара, шоссе Заводское, дом 101.

Основной целью деятельности Общества является осуществление хозяйственной и иной деятельности, направленной на получение прибыли и ее распределение между

Участниками в соответствии с действующим законодательством и Уставом Общества.

Предметом деятельности Общества является:

- производство ковров и ковровых изделий;
- производство готовых текстильных изделий, кроме одежды;
- производство матрасов;
- производство игр и игрушек;
- торговля оптовая текстильными изделиями;
- торговля оптовая мебелью, коврами и осветительным оборудованием;
- торговля оптовая прочими бытовыми товарами.

ООО «Фабрика Волли» – российский производитель товаров для детских игровых интерьеров. Специализация фабрики – детские ковры и пуфы. Поставки осуществляются по всей территории России.

Ассортимент ООО «Фабрика Волли» является широким, так как насчитывает 25 товарные группы. Ассортимент является глубоким, например, категория «Игрушки» насчитывает 89 товарных позиций.

Для определения наиболее значимые товарных категорий с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли используем метод ABC-анализа. В его основе лежит принцип Парето – 20 % всех товаров дают 80 % оборота. По

результатам проведения ABC-анализа можно разделить все товарные категории на три группы:

- А – наиболее ценные, 20 % ассортимента; 80 % продаж;
- В – промежуточные, 30 % ассортимента; 15 % продаж;
- С – наименее ценные, 50 % ассортимента; 5 % продаж.

Учредителем (единственным Участником общества) является гражданин Российской Федерации. Участниками Общества могут быть граждане и юридические лица. В случае увеличения числа участников Общества до двух и более между ними должен быть заключен Учредительный договор и утвержден Устав Общества в новой редакции.

Организационная структура компании показана на рисунке 8.

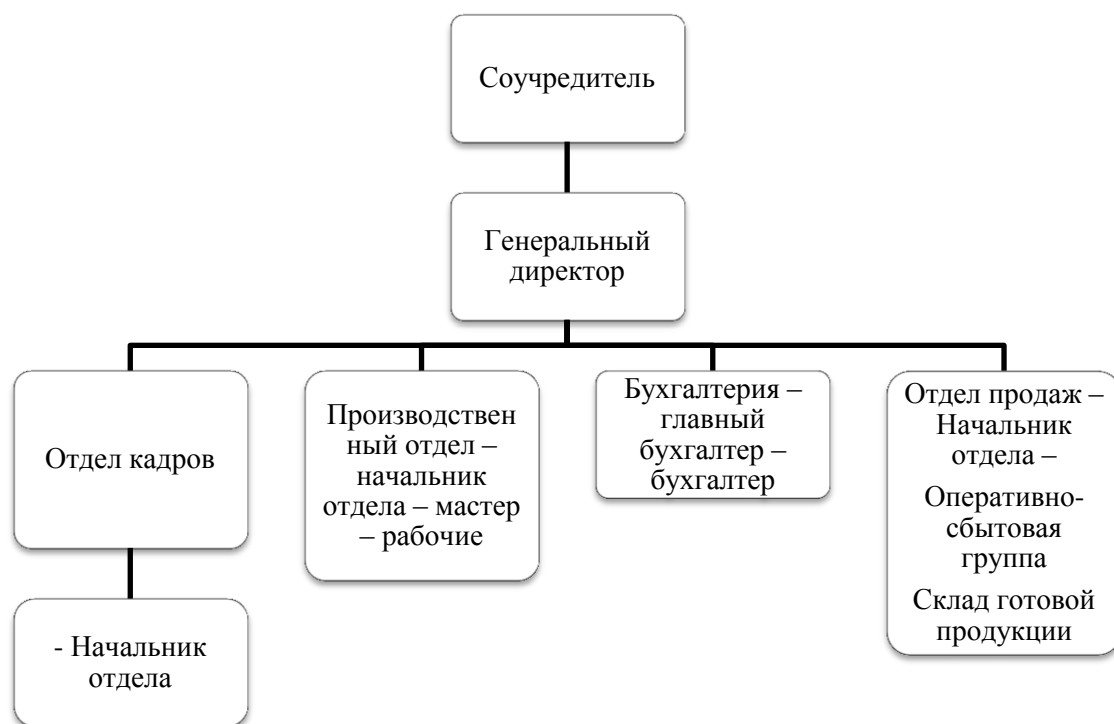


Рисунок 8 – Организационная структура управления ООО «Фабрика Волли»

Организационная структура ООО «Фабрика Волли» строится на следующих уровнях:

- первый – руководство ООО «Фабрика Волли» (генеральный директор, главный инженер);

- второй – руководители подразделений;

- третий – непосредственные исполнители на рабочих местах.

На первом уровне определяется политика управления качеством, определяются технические, экономические, организационные, социальные и другие вопросы, по которым зависит качество выполняемых работ и услуг, удовлетворенность клиентов, улучшение экономического положения предприятия, увеличение интереса сотрудников к результатам их работы.

На втором уровне цели и задачи единиц качества определяются на основе общей политики управления качеством, а также рассматриваются технические, экономические и социальные вопросы, от которых зависит эффективность системы управления качеством и ее задач.

На третьем уровне выполняются: ежедневное выполнение производственной задачи с заданным уровнем качества; соблюдение требований нормативной документации, инструкций и т. д.; обучение; выполнение постоянных или одноразовых заданий для реализации функций СМК; соблюдение требований охраны труда и безопасности; техническое обслуживание в хорошем рабочем состоянии технологического оборудования.

Организацию возглавляет Генеральный директор, который руководит производственной и финансовой деятельностью предприятия, предоставляя своим сотрудникам полную и качественную защиту своих интересов как в сфере производства, так и в социальной сфере. Он дает заказы, решает все организационные вопросы и контролирует их реализацию.

Директор осуществляет весь комплекс мер по обеспечению рационального и эффективного функционирования общества. Директор общества пользуется правами и несет обязанности, предусмотренные законодательством, ему подчиняется производственный отдел.

Также на предприятии имеются службы, не участвующие в производственном процессе, но необходимые для ведения хозяйственной

деятельности предприятия, такие как: бухгалтерия, отдел кадров и другие.

Кроме того, имеются службы, призванные обеспечить соблюдение основных норм охраны труда, правил противопожарной безопасности, защиты портового средства и гражданской обороны.

Положительными моментами данной структуры управления ООО «Фабрика Волли» являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие, разграничение ответственности, возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Недостаток структуры заключается в отсутствии звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы. Руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы.

Результаты экономической деятельности ООО «Фабрика Волли» в период 2017 – 2019 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Фабрика Волли» в период 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста%	Абс. изм (+/-)	Темп прироста%
1.Выручка, тыс.руб.	28173	32071	22317	3898	13,84	-9754	69,59
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	26568	27395	20773	827	3,11	-6622	75,83
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1605	4676	1544	3071	191,34	-3132	33,02
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	-	0	-
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
6.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1605	4676	1544	3071	191,34	-3132	33,02
7.Чистая прибыль, тыс. руб.	1292	3915	1235	2623	203,02	-2680	31,55
8.Основные средства (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	1166,5	1080,5	1050,5	-86	-7,37	-30	97,22

Продолжение таблицы 1

9.Оборотные средства (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	6558	8586	8704	2028	30,92	118	101,37
10.Численность персонала, чел.	39	38	36	-1	-2,56	-2	94,74
11.Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	13 642	13 862	13 176	220	1,61	-686	95,05
12.Производительность труда работающего, тыс.руб.	722,38	843,97	619,92	121,59	16,83	-	224,05
13.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	349,79	364,79	366	14,99	4,29	1,21	100,33
14.Фондоотдача	24,15	29,68	21,24	5,53	22,9	-8,44	71,56
15.Оборачиваемость активов, раз	4,3	3,74	2,56	-0,56	-13,05	-1,18	68,45
16.Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) *100%	5,70	14,58	6,92	8,88	155,93	-7,66	47,45
17.Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100)	94,30	85,42	93,08	-8,88	-9,42	7,66	108,97

По данным таблицы с технико-экономическими показателями ООО «Фабрика Волли» в период 2017 – 2019 гг. можно сделать следующие выводы.

Выручка от реализации продукции ежегодно сокращалась, равно как и затраты на ее производство и реализацию. Итогом реализации продукции является прибыль в размере 1544 тыс. рублей.

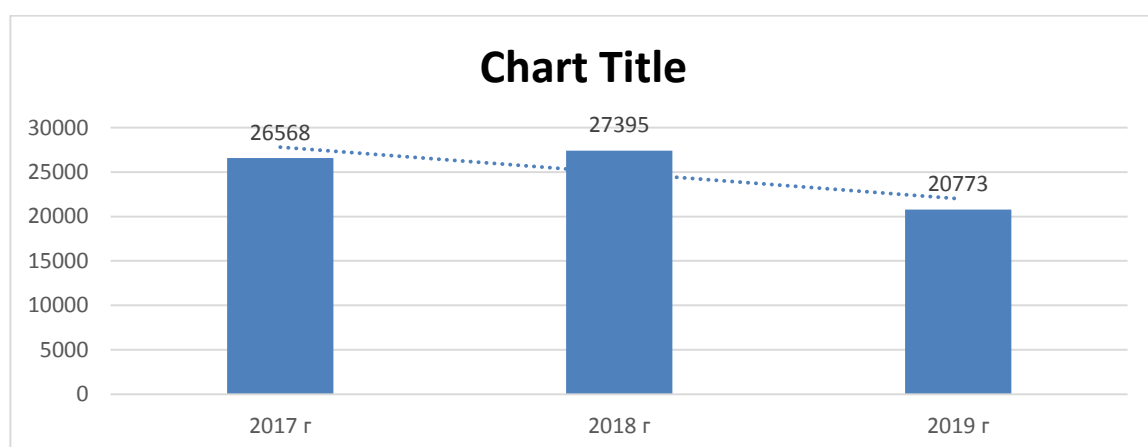


Рисунок 8 – Изменение показателя выручки ООО «Фабрика Волли» за период 2017-2019 гг.

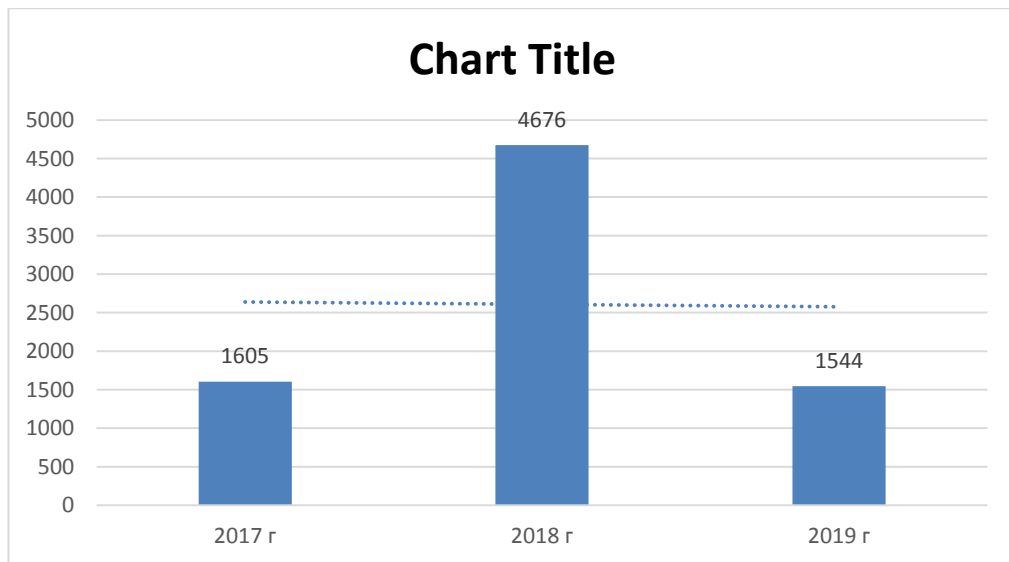


Рисунок 9 – Изменение показателя прибыль от продаж компании 2017-2019 гг.

В 2019 г. за счет сокращения объемов продаж на предприятии снизилась среднегодовая выработка одного работающего на 14 %. Можно сделать вывод о сокращении эффективности использования персонала организации, а также их фонда оплаты труда за анализируемый период.

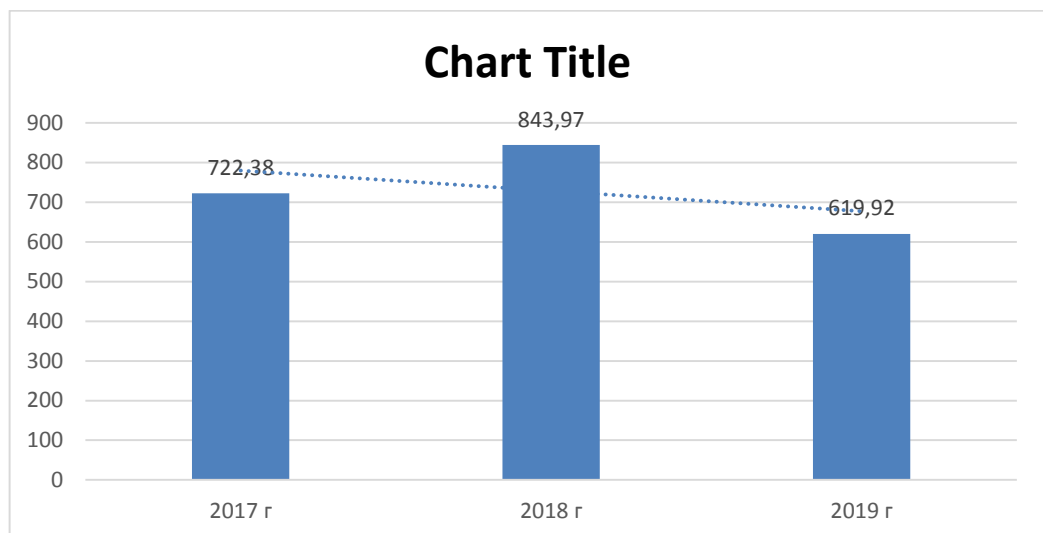


Рисунок 10 – Изменение показателя производительность труда компании 2017-2019 гг.

Оборачиваемость всех элементов оборотных активов в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на предприятии снизилась, что привело к увеличению продолжительности одного оборота. В 2017 году скорость одного оборота составляла 84 дня, в 2018 году уже 96 дней и 140 дней в 2019 году.

Ускорение оборачиваемости – одна из главнейших задач политики управления оборотным капиталом на предприятии. Поэтому рассчитанные показатели свидетельствуют о снижении работы руководства предприятия над эффективной политикой управления оборотным капиталом в ООО «Фабрика Волли».

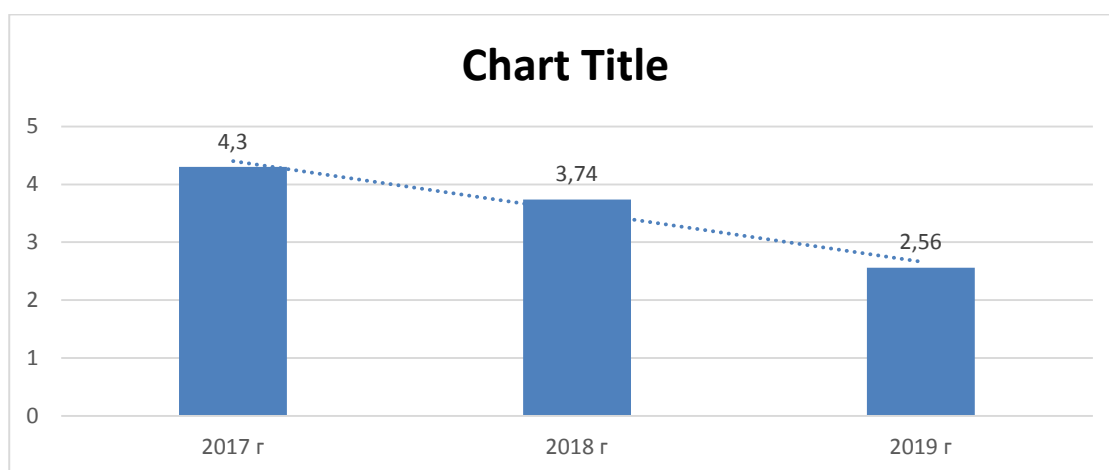


Рисунок 11 – Диаграмма изменения оборотных активов в период 2017-2019 гг.

Итогом деятельности ООО «Фабрика Волли» является чистая прибыль в размере 1235 тыс. руб.

В настоящее время, руководству ООО «Фабрика Волли» необходимо разработать программу повышения прибыльности, основу которой должны составить мероприятия по сокращению себестоимости продукции организации. Если предприятие не примет необходимые меры, то полученный убыток будет увеличиваться, что приведет к ухудшению финансового состояния организации.

Следовательно, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Фабрика Волли» в 2019 г. является убыточным и не рентабельным.

2.2 Оценка сбытовой политики предприятия

На предприятии функции по распределению товара потребителям возложены на отдел сбыта. Данный отдел является самостоятельным структурным элементом компании и состоит из следующих групп: оперативно-сбытовая и склад готовой продукции (рисунок 12).

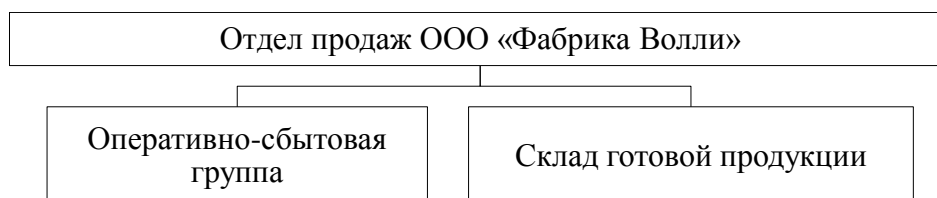


Рисунок 12 – Структура отдела сбыта ООО «Фабрика Волли»

Сбытовая деятельность организации состоит из следующих элементов: производство продукции, приемка и хранение продукции и товара на складе, предпродажная подготовка, продвижение и собственно продажи товара.

В ООО «Фабрика Волли» используется не прямой канал сбыта и контакт с потребителем.

Произведенную продукцию ООО «Фабрика Волли» реализуется дилерам, а также поставляет сетевым и розничным торговым компаниям по оптовой цене. Взаимодействие и сотрудничество со многими компаниями налажено уже достаточно давно, и не требует каких-либо рекламных мероприятий. Для поиска новых заказчиков, в ООО «Фабрика Волли» используют такую систему продвижения как «Холодные звонки».

Объём производства продукции формируется исходя из заявки покупателей на закупочный период. После производства товара компания доставляет продукцию покупателям по средствам транспортной компании.

Соотношение заказчиков ООО «Фабрика Волли» наглядно представлено на рисунке 13.



Рисунок 13 – Соотношение заказчиков ООО «Фабрика Волли» в 2019 г.

Как видно на данном рисунке, наибольшие поставки товара направляются дилерам – 67 % от общего количества готовой продукции, сетевым компаниям поставляют 18 % от общего объема произведенной продукции, розничным торговым точкам, расположенным в городе и регионе, поставляют 9%.

На сегодняшний день наиболее значимая роль для компании является не поставки производимой продукции партнерам, дилерам, по-другому называемые первичные продажи или Sell In, а именно продажи от партнеров, дилеров в различные каналы сбыта, называемые по-другому вторичные продажи, Sell Out или дистрибуция продукции. По-другому можно сказать, что производитель и дилер завязаны друг на друге. Потому что если нет продаж у дилера, то и у производителя не будет сбыта.

Система управления заявками представлена на рисунке 14.

Хранение товаров и готовой продукции в организации ООО «Фабрика Волли» осуществляется на складе, который выполняет следующие функции:

1. разгрузка из транспорта товаров, их сортировка, распаковывание, подготовка к принятию;
2. для хранения товаров каждой группы, на складе отводится

определенное место, куда в последующем и отвозится товар.

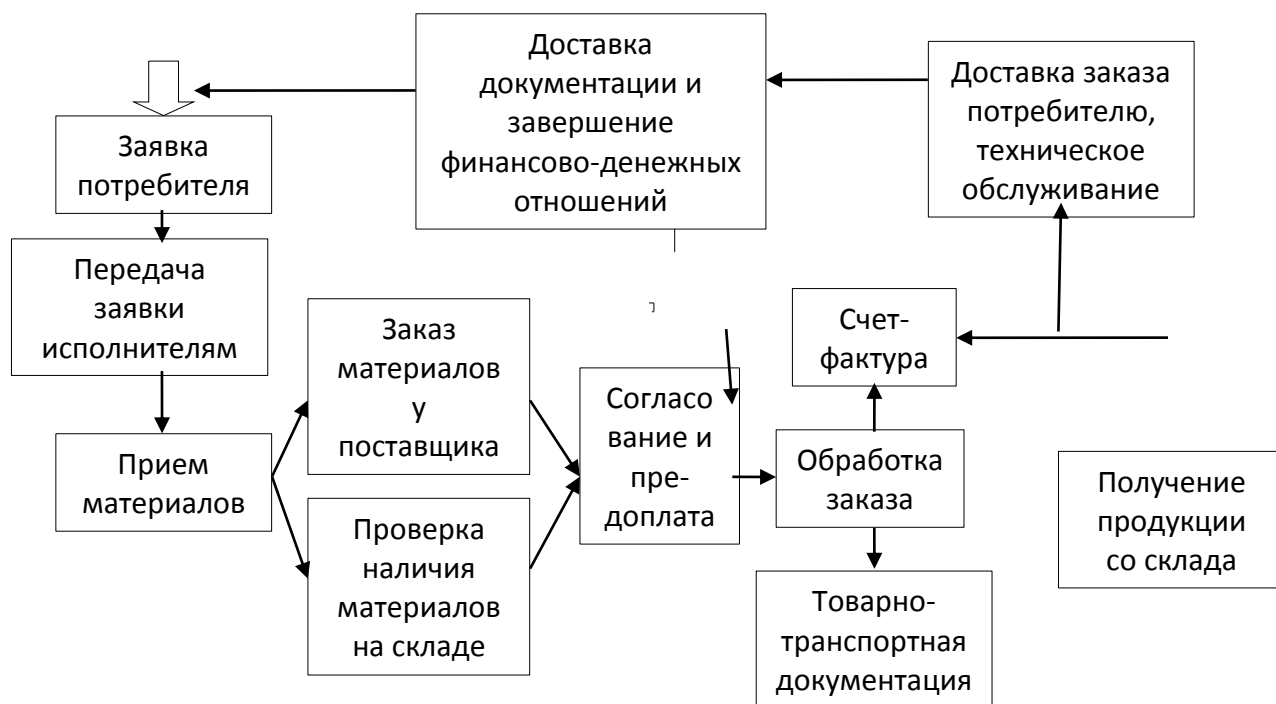


Рисунок 14 – Система управления заявками в ООО «Фабрика Волли»

Доставка товара до потребителя ООО «Фабрика Волли» осуществляется с помощью арендованных транспортных средств. Транспортировка грузов осуществляется в населенные пункты близлежащих районов, областей. Протяженность маршрутов составляет от 5 до 2000 км.

Движение товара от ООО «Фабрика Волли» к покупателям оформляется товаросопроводительными документами, предусмотренными условиями поставки товаров и правилами перевозки грузов (накладной, товарно-транспортной накладной, счетом или счетом – фактурой).

Накладная в ООО «Фабрика Волли» выступает как приходным, так и расходным товарным документом, выписывается материально ответственным лицом при оформлении отпуска товаров со склада, при принятии товаров в торговой организации. В накладной указывается номер и дата выписки; наименование поставщика и покупателя; наименование и краткое описание товара, его количество (в единицах), цена и общая сумма (с учетом налога на добавленную стоимость) отпуска товара. Накладная подписывается

материально ответственными лицами, сдавшими и принявшими товар, и заверяется круглыми печатями организаций поставщика и получателя. Количество оформляемых экземпляров в накладной зависит от условий получения товара покупателем, вида организации поставщика, места передачи товара и т.д. (код по ОКУД 0903016).

Товарно-транспортную накладную выписывают при доставке товаров автомобильным транспортом. Товарно-транспортная накладная состоит из двух разделов: товарного и транспортного. В зависимости от особенностей товаров к товарно-транспортной накладной могут прилагаться другие документы, следующие с грузом (коды по ОКУД 0903801, 0903802, 0903803, 0903804).

Счет – фактура выписывается в тех случаях, когда перечень отгруженных товаров велик. Счет – фактура является для розничной торговой организации приходным товарным документом и выступает основанием для оплаты поступившего товара (типовая форма N 141).

Для оплаты поступающих товаров может быть использован счет, содержание которого аналогично счету – фактуре. Счет выписывается поставщиком на поставляемую партию товара и является основанием для оплаты товара (типовая форма N 868).

Оприходование поступивших товаров оформляется путем наложения штампа на сопроводительном документе: товарно-транспортной накладной, счете – фактуре, счете и других документах, удостоверяющих количество или качество поступивших товаров.

Общую оценку эффективности сбытовой деятельности зависит от целей предприятия, его размеров, структуры сбыта, уровня профессионализма работников, масштабов коммерческой деятельности и других факторов.

Эффективность функционирования системы сбыта оценивается по увеличению объемов выручки либо по росту прибыли.

В таблице 3 представлена динамика и структура сбыта по видам продукции ООО «Фабрика Волли» за 2017-2019 гг.

Таблица 3 – Динамика и структура сбыта по видам продукции ООО «Фабрика Волли» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017		2018		2019		Отклонение, тыс. руб.		Темп роста 2019 г. к 2017 г., %
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	2018- 2017гг.	2019- 2018гг.	
Производство игр и игрушек	5 860	20,80	3 572	11,14	2 754	12,34	-2288	-818	47,00
Производство ковров и ковровых изделий	21 079	74,82	27 854	86,85	18 952	84,92	6775	-8902	89,91
Производство готовых текстильных изделий	1 234	4,38	645	2,01	611	2,74	-589	-34	49,51
Итого товарная продукция	28 173	100	32 071	100	22 317	100	3898	-9754	79,21

Как видно из данной таблицы, в отчетном 2019 г. произошло сокращение продаж всех наименований продукции, реализуемой предприятием.

В 2018 г. по сравнению с 2018 г. выручка от реализации производства игр и игрушек сократилась на 53 %, производство ковров и ковровых изделий – на 10 %, и производство готовых текстильных изделий на 50 %. Сокращение выручки от реализации продукции за анализируемый период обусловлено ежегодным сокращением спроса на продукцию, реализуемую предприятием, ввиду повышения цен на нее.

В 2019 г. выручка от реализации сократилась по сравнению с 2018 г. с 32071 тыс. руб. до 22317 тыс. руб., т.е. на 21 %.

Структура сбыта по видам продукции представлена на рисунке 15.

Как видно из данного рисунка, наибольший удельный вес, в общей структуре производства ООО «Фабрика Волли» приходится на производство ковров и ковровых изделий – 84,92 %. Причем удельный вес данной продукции

в 2019 г. увеличился на 10,1 %.

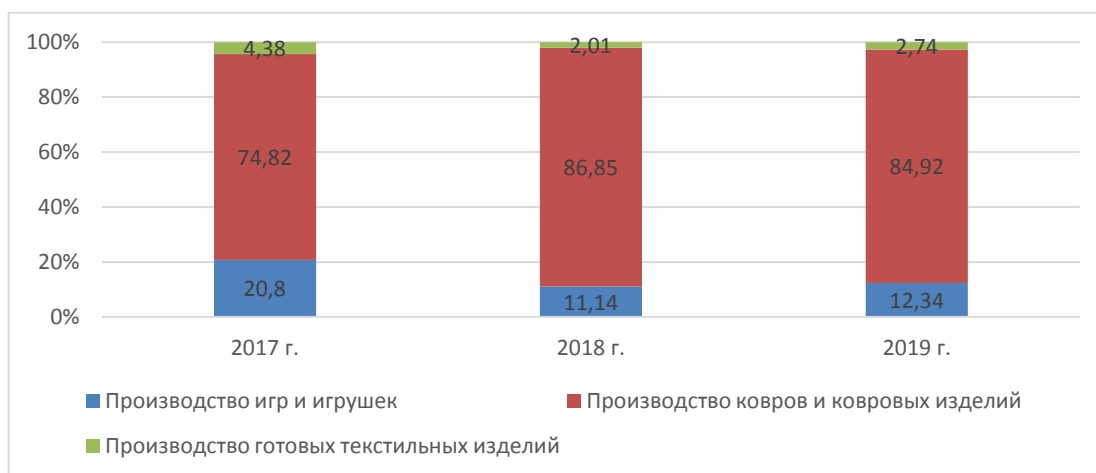


Рисунок 15 – Структура сбыта по видам продукции ООО «Фабрика Волли»

Показатели сбытовой деятельности ООО «Фабрика Волли» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели сбытовой деятельности предприятия

Показатели	Годы			Отчетный год в % к базовому году (2019/2017г.)	Абсолют, отклон. отчетного года от базового (тыс. руб.) 2019 /2017г. г.
	2017	2018	2019		
Произведено готовой продукции за год в стоимостном выражении, тыс. руб.	28673	31271	22283	77,71	-6390
Остаток готовой продукции на складе в стоимостном выражении, тыс. руб.	354	854	54	15,25	-300
Валовая продукция, тыс. руб.	29027	32125	22337	76,95	-6690
Выручка от реализации готовой продукции, тыс. руб.	28173	32071	22317	79,21	-5856
Остаток готовой продукции на конец года, тыс. руб.	854	54	20	2,34	-834
Среднегодовая скидка покупателям, %	3	4	5	166,67	2
Расходы на продвижение сбыта, тыс. руб.	8031,8	377,6	100	1,25	-7932

Как видно из данной таблицы, в 2019 г. было произведено на 6390 тыс.

руб. товарной продукции меньше, чем в 2017 г., снизились и остатки готовой продукции на складе, т.е. можно отметить, что за анализируемый период предприятие ООО «Фабрика Волли» стало меньше реализовывать продукции и, следовательно, меньше ее производить. Т.е. за анализируемый период наблюдается снижение спроса на основные товары предприятия.

Наблюдается также снижение расходов на продвижение сбыта, на 99 %. Т.е. предприятие ООО «Фабрика Волли» перестало вкладывать деньги в рекламу и другие маркетинговые мероприятия. На фоне снижения данных вложений сокращается и спрос на производимую продукцию предприятия.

Далее проведем анализ эффективности сбыта по различным каналам в 2019 г. (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ эффективности сбыта по различным каналам в 2019 г.

Каналы сбыта	Выручка от реализации, т. р.	Себестоимость продаж, т. р.	Финансовый результат, т. р.	Уровень рентабельности продаж, %
Диллеры	14952	13674	1278	8,55
Сетевые компании	4017	3842	175	4,36
Розничные торговые точки	2009	1954	55	2,71
Прочие	1339	1303	36	2,69
Итого	22317	20773	1544	6,92

Как видно из данной таблицы, наиболее эффективным каналом сбыта товаров является реализация диллерам – уровень рентабельности продаж 2019 г. составил 8,55 %.

Наименьший уровень рентабельности наблюдается у прочих каналов сбыта – 2,69 %. Объем реализуемых товаров составляет 1339 т.р.

На следующем этапе, исходя из осреднённых затрат по всем каналам распределения, подсчитываются по видам сбытовых затрат общие затраты по каждому из каналов (таблица 6).

Таблица 6 – Общие затраты по каждому из каналов ООО «Фабрика Волли»

Виды затрат/ Каналы сбыта	Диллеры	Сетевые компании	Розничные торговые точки	Интернет-магазин	Прочие	Итого
Расходы на производство, т.р.	10826	2909	1455	507	507	16203
Складские расходы, т.р.	1125	556	879	0	12	2572
Расходы по оформлению, т.р.	35	27	43	0	21	127
Расходы по упаковке и доставке, т.р.	1054	414	215	40	148	1871
Итого расходов, т.р.	13040	3907	2592	547	688	20773
Объем продаж, ед.	7480	2010	1005	350	350	
В том числе расходы на единицу товара, р.	1 743	1 944	2 579	1 562	1 965	

Как видно из данной таблицы, наименьшие расходы на единицу товара наблюдаются от реализации товара через интернет-магазин. Следовательно, именно на данный канал реализации ООО «Фабрика Волли» должно обратить наибольшее внимание, и увеличить объемы продаж.

В ходе изучения данной темы исследования были определены следующие проблемы сбыта ООО «Фабрика Волли» (таблица 7).

Таблица 7 – Основные проблемы эффективности сбытовой политики ООО «Фабрика Волли»

Проблема	Механизм реализации
Выручка от реализации продукции имеет отрицательную динамику	Расширение рынка сбыта, стимулирование продаж, менеджеров по продажам
Слабая маркетинговая деятельность, не самая приоритетная на данный момент сторона в деятельности организации	Разработка программы маркетинга для увеличения объема продаж

В целом можно сделать вывод, что в отчетном 2019 г. сбытовая деятельность ООО «Фабрика Волли» была не эффективной. Выручка от реализации продукции имеет отрицательную динамику, слабая маркетинговая деятельность, не самая приоритетная на данный момент сторона в деятельности организации.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ООО «Фабрика Волли»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование сбытовой политики

Во второй главе данной работы описаны преимущества и недостатки существующей системы стимулирования сбыта на предприятии. Выявлены, что, она достаточно слаба, и, исходя из реальных возможностей компании, далеко не полностью задействован весь возможный потенциал компании. В качестве основных проблем была выявлена отрицательная динамика выручки от реализации продукции, а также слабая маркетинговая деятельность, не самая приоритетная на данный момент сторона в деятельности организации.

Переориентация реализуемой существующей системы сбытовой политики предприятия ООО «Фабрика Волли» на совершенствование сбыта, а именно, на расширение каналов сбыта, изучение поставщиков, конкурентов и запросов потребителей должно привести в результате к увеличению количества потребителей, а соответственно и увеличению прибыли предприятия.

Поэтому для совершенствования сбытовой политики предприятия были предложены две группы мероприятий способные укрепить позицию предприятия:

1 группа – это расширение каналов сбыта товара;

2 группа – это проведение более глубокого анализа конкурентов для расстановки приоритетов;

3 группа – Сохранение и расширение клиентской базы и объема продаж

4 группа – Повышение оборота реализации продукции.

Первая группа мероприятий направлена на увеличение объемов продаж.

Вторая группа мероприятий направлена на анализ и оценку деятельности основных конкурентов, изучения их ассортимента, системы стимулирования

продаж.

Третья и четвертая группы мероприятий направлены на сохранение основных покупателей ООО «Фабрика Волли», а также их увеличение, что соответственно приведет к росту объемов продаж.

Таким образом основная цель реализации мероприятий, направленных на совершенствование сбытовой политики ООО «Фабрика Волли» – это максимально быстро расширить присутствие компании на рынке, а увеличить объем ее произведенной продукции.

Задачи политики совершенствования системы сбыта в организации:

- определение основных направлений действий;
- разработка мероприятий, направленных на увеличения количества постоянных покупателей;
- реализация данных мероприятий;
- оценка эффективности.

По результатам описанного в данном разделе анализа стимулирования сбыта и формирования спроса для повышения эффективности сбытовой политики ООО «Фабрика Волли» можно порекомендовать реализовать следующие мероприятия:

- нанять в штат маркетолога;
- создать план и реализовать рекламную программу, направленную на узнаваемость компании;
- в качестве направления расширения рынка сбыта предлагается разработать сайт/интернет-магазин продукции ООО «Фабрика Волли».

Все предложенные мероприятия по совершенствованию сбытовой политики предприятия сведем в таблицу 8.

Таблица 8 – Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики предприятия

Мероприятие	Состав реализуемых мероприятий
Мероприятия по привлечению новых покупателей	1) ООО «Фабрика Волли» может быть вовлечено в различные медиа-проекты: например, мероприятия, проходящие в честь какого-либо события в регионе;

Продолжение таблицы 8

Мероприятие	Состав реализуемых мероприятий
	3) развернутая рекламная кампания во всех видах СМИ (особенно в Интернет); 4) максимальное использование социальных сетей для продвижения и популяризации ООО «Фабрика Волли» (в том числе проведение какой-либо игры с пользователями социальных сетей, призом в которой является чек на покупку продукции в интернет-магазине ООО «Фабрика Волли».
Мероприятия по удержанию привлеченных покупателей	1) анализ и постоянное совершенствование на его основе системы обслуживания покупателей. Необходимо проработать системы обслуживания, которые должны опираться на продуманные стандарты. 2) отработка системы продаж. Главной задачей здесь является проведение постоянного анализа того, что покупается покупателями и в каком количестве, что позволяет формировать ключевые позиции. Результаты такого анализа позволяют увеличить продажи; 3) проведение постоянной работы по обучению персонала (менеджеров по продажам) техникам продаж
Направления расширения рынка сбыта	разработать сайт/интернет-магазин продукции ООО «Фабрика Волли»

Для реализации предложенных мероприятий, под руководством директора ООО «Фабрика Волли» будет создана Команда проекта – условная организационная структура, созданная на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.

Далее представим матрицу ответственности проекта, которая определяет степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу.

Таблица 9 – Матрица ответственности реализуемых мероприятий

Процесс	Директор	Коммерческий директор	Начальник отдела продаж	Привлеченная организация
Разработка и утверждение предложенных мероприятий	Утверждает	Разрабатывает Отвечает		Информируется
Разработка документации	Утверждает	Разрабатывает		Информируется
Заключение договоров на проведение рекламной компании	Разрабатывает Утверждает	Отвечает		Информируется

Продолжение таблицы 9

Процесс	Директор	Коммерческий директор	Начальник отдела продаж	Привлеченная организация
Разработка сайта/интернет-магазина компании		Разрабатывает	Информируется	
Проведение рекламной компании		Отвечает		Информируется
Обучение персонала	Утверждает	Разрабатывает	Отвечает	Информируется

В процессе реализации предложенных мероприятий предполагается, что возможно возникновение рисков, которые могут существенно повлиять на развитие бизнеса (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка рисков реализации предложенных мероприятий

Риски	Низкие	Средние	Высокие
Невыполнение обязательств	+		
Превышение расчетной стоимости предложенных мероприятий		+	
Форс-мажор, материальный ущерб	+		
Низкий уровень достижения поставленной цели			+

Методы снижения рисков:

- полный расчет стоимости предложенных мероприятий. Учет доходов и расходов. Приемлемое соотношение собственных и заемных средств;
- исследование рынка (маркетинг);
- развитие рекламной кампании, поддержание качества предоставляемых услуг;
- качественный подбор квалифицированного персонала.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что необходимо вести точный учет доходов и расходов. Усиленное продвижение рекламы.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Далее необходимо провести анализ эффективности предложенных мероприятий. В самом общем смысле под эффективностью понимается ситуация, когда полученный эффект превышает затраты на его достижение. При этом эффект и затраты могут измеряться в разных единицах – материальных ресурсах, рублях, энергии, удовлетворенности субъекта управления и т.п.

Эффект – это результат какой-либо деятельности, выраженный в единицах измерения полезности данной деятельности. Чаще всего эффект является разницей между абсолютным результатом деятельности и затратами (формула 1).

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} \quad (1)$$

где Э – эффект;

Р – результат;

З – затраты.

В данном случае Э, Р и З должны измеряться в одних и тех же единицах – например, в штуках (производство изделий), в прибыли (руб.) и т.п.

Таким образом, эффект может отражать цель, которая формулируется еще до того, как был начат сам процесс деятельности.

Эффективность является относительным показателем и рассчитывается как отношение эффекта к затратам (формула 2) (ресурсоотдача) или затрат к эффекту (ресурсоемкость).

$$\text{Эф} = \text{Э} / \text{З} * 100 \% \quad (2)$$

где Эф – эффективность;

Э – эффект;

З – затраты.

Для начала руководству ООО «Фабрика Волли» предлагается принять в

штат собственного маркетолога.

Должностные обязанности маркетолога представлены на рисунке 14.

1. Изучает особенности предлагаемого товара, анализирует рекомендации и требования потребителей к данному товару на основе результатов маркетинговых исследований.
2. Анализирует рынок, определяет целевые потребительские сегменты рынка для предложения продукции.
3. Разрабатывает систему продвижения товара на рынок учитывая предложения подразделений маркетинга и рекламы по проведению рекламных кампаний, выставок, презентаций, иных PR-акций.
4. Занимается проведением презентаций товара возможным покупателям и потребителям, тематических семинаров (профессиональное консультирование о потребительских свойствах и качествах продукта).
5. Разрабатывает ценовую политику по продукту, определяет условия продажи товаров (системы скидок и льгот отдельным группам покупателей).
6. Прогнозирует объемы продаж.
7. Составляет бюджет по продукту, осуществляет расчет ожидаемой прибыли и рентабельности с момента внедрения продукта на рынок, определяет возможность убытков для предприятия на первых этапах продвижения продукта и разрабатывает предложения по их минимизации.
8. Разрабатывает схемы сбыта продукта (от создания новых сбытовых подразделений до реконструкции имеющихся каналов сбыта).
9. Организует договорную работу в подразделении, занимающемся продуктом, ведет учет платежных операций, анализирует оперативные данные об итогах продаж.
10. Занимается мерчандайзингом продукта.
11. Осуществляет контроль и наблюдение за положением товара на рынке (процессом продаж продукции, спроса на нее), определяет и анализирует отношение потребителей к товару.
12. Выявляет неудовлетворительные параметры продукта, требования покупателей к продукту (не учтенные в продукте) и сообщает о них конструкторским, технологическим и производственным подразделениям для корректировки продукта, придания ему новых потребительских свойств.
13. Отслеживает ценовую политику и спрос на бренды конкурентов, определяет позиции продукта относительно аналогичных или схожих продуктов конкурентов.
14. Контролирует работу подчиненных сотрудников.
15. Предоставляет отчеты руководству организации о проделанной работе.

Рисунок 14 – Должностные обязанности маркетолога

В таблице 11 представлены затраты на введение новой должности в ООО «Фабрика Волли».

Таблица 11 – Затраты на введение новой должности маркетолога в ООО «Фабрика Волли»

Вид затрат	Тыс. руб. в год
Оплата труда нового сотрудника	600
Взносы во внебюджетные фонды	180
Обустройство рабочего места	60
Итого	840

Для расчета текущих затрат возьмем 50 000 руб. в месяц, в которые входят оплата труда нового сотрудника, взносы во внебюджетные фонды, обустройство рабочего места. За год получается 840 000 руб.

Предложение по введению новой должности эффективно повлияет на работу и поможет повысить доход предприятия от продаж.

В результате предложенных мероприятий по внедрению новой должности доход предприятия увеличится минимум на 10%, что в денежном выражении составит – 2231,6 тыс. руб.

Далее составим бюджет расходов на рекламу на второе полугодие 2020 года – таблица 12.

Таблица 12 – Бюджет расходов на рекламу на второе полугодие 2020 года

Направление расходов		Сроки	Цена за единицу.	Сумма,
Вид	Единиц	проведения	тыс. руб.	тыс. руб.
Разработка сайта/интернет/магазина	1	с 01.07.2020	300	300
Рекламные растяжки в центре города	2	с 01.07.2020 по 31.12.2020	8,5	17
Рекламные ролики на радио				237,6
- Радио Дача	10 раз месяц, режим: 2 раза в день по 30 секунд; 3 месяца		33 рубля за секунду	59,4
- Русское радио	10 раз месяц, режим: 2 раза в день	с 01.07.2020 по 31.12.2020	42 рубля за секунду	118,8

Продолжение таблицы 12

Направление расходов		Сроки	Цена за единицу.	Сумма,
Вид	Единиц	проведения	тыс. руб.	тыс. руб.
	по 30 секунд			
- Ретро FM	10 раз месяц, режим: 2 раза в день по 30 секунд; 3 месяца		40 рублей за секунду	59,4
Рекламные баннеры в Сети	6 раз в месяц по 15 дней	с 01.07.2020 по 31.12.2020	15000 за баннер	90
Массовая рассылка сообщений постоянным покупателям	2 раза в месяц на 300 компаний	с 01.07.2020 по 31.12.2020	1,50 за дилера	5,4
Рекламные акции	2 раза в месяц	с 01.07.2020 по 31.12.2020	5 000 за акцию	60
Итого расходов				947,6

Из таблицы 12 видно, что общая сумма расходов на рекламную кампанию второго полугодия 2020 года составила 947,60 тыс. руб., из которых большую часть составляют расходы на разработку сайта.

Кроме того, ежемесячно будут размещаться рекламные баннеры в Сети, а также по случаю проведения тех или иных запланированных мероприятий будут осуществляться рассылки в WhatsApp и Viber.

Общая сумма запланированных на второе полугодие 2020 года мероприятий по реализации предложенных мероприятий составит 1787,60 тыс. руб.

Программа предусматривает создание сайта, с возможностью реализации интернет-магазина, а также написание специальной программы по созданию и ведению базы данных постоянных клиентов.

Прогнозируется, что с учетом выполнения предлагаемых мероприятий выручка от реализации продукции увеличился в 2020 г. как минимум на 30 %, что даже при сохранении уровня выручки по прочим видам деятельности ООО «Фабрика Волли» приведет к росту общей суммы выручки на 6695.1 тыс. руб.

Себестоимость продаж предприятия возрастет на 4154.6 тыс. руб. Данная сумма обусловлена увеличением объемов продаж производства – таблица 13.

Таблица 13 – Расчет экономической эффективности от мероприятий ООО «Фабрика Волли»

Показатели	2019 г.	Проект	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1. Выручка от реализации продукции ООО «Фабрика Волли», тыс. руб.	22317	29012,1	6695,1	130
2. Себестоимость продаж (за счет увеличения объема продажи продукции), тыс. руб.	20773	24927,6	4154,6	120
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	1544	4084,5	2540,5	264,54
4. Численность персонала всего, чел	36	37	1	102,78
5. Среднегодовая производительность труда одного работающего, тыс. руб.	619,92	784,11	164,19	126,49
6. Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,93	0,86	0,00	92,31
7. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0,00	1788	649,40	-
в том числе				
за счет принятия в штат нового сотрудника	-	840	840,00	-
за счет увеличения расходов на рекламу	-	947,6	947,60	-
8. Прибыль от продаж, тыс. руб.	1544	2297	752,90	148,76
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	1235,2	1837,52	602,32	148,76
10. Рентабельность, %	6,92	7,92	1,00	-

Даже при условии увеличения себестоимости продаж, прирост прибыли от продаж составит 752,90 тыс. руб. (48,76 %) от уровня 2019 г.

Таким образом, в соответствии с предложенными мероприятиями, в краткосрочном периоде план ее реализации предусматривает:

- 1) увеличение числа покупателей и объема продаж ООО «Фабрика Волли»;
- 2) создание условий для привлечения и удержания новых покупателей.

Полученные предварительные расчеты говорят об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, поскольку:

- полученные доходы превысят сумму расходов на программу;
- произойдет прирост числа покупателей, а также выручки и прибыли от продаж.

Заключение

В настоящее время, в условиях нарастающей конкуренции и результатов экономических санкций, для роста производительности сбыта необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды предприятия. Даже если выясняется, что организация занимает достаточно выгодное конкурентное положение среди участников конкурентной борьбы, руководству предприятия не стоит забывать о возможностях проникновения на рынок фирм из других областей. Это обуславливает необходимость постоянно вести наблюдение за структурой рынка, его участниками, сложившимися тенденциями и темпами развития. Важно подчеркнуть, что недостатки многих организаций, создают условия, которые приводят ее к уязвимости в рискованной среде. Негативные последствия оказывают следующие факторы: смертность и рождаемость; уровень экономического развития; система налогообложения; состояние окружающей среды; характер отношения государства к отрасли; законы и прочее. Наличие конкурентной среды всегда было сдерживающим фактором для роста цен на продукцию и повышения эффективности работы за счет ценового фактора в любой производственной сфере. При разработке сбытовой политики предприятия, нужно учитывать, что сильные и слабые стороны, возможности и угрозы могут перейти в свою противоположность. Поэтому, не нашедшая применения возможность может стать угрозой, если она используется конкурирующей организацией. А может быть напротив, успешно устранившаяся угроза будет дополнительной возможностью для организации в том случае, если конкуренты не ликвидировали данную угрозу.

Проведя анализ сбытовой политики ООО «Фабрика Волли», было определено, что компания используется не прямой канал сбыта и контакт с потребителем. Сбытовая деятельность организации состоит из следующих элементов: производство продукции, приемка и хранение продукции и товара на складе, предпродажная подготовка, продвижение и собственно продажи товара.

Как целостная система маркетинговая деятельность в ООО «Фабрика Волли» не ведется. У ООО «Фабрика Волли» отсутствует маркетинговая стратегия, что не позволяет вести полноценную, продуманную и последовательную маркетинговую деятельность. Нет также и постановки конкретных целей ведения маркетинговой деятельности, то есть, у руководства нет понимания того – к чему следует стремиться, и какими целями целей можно достичь.

Отсутствие маркетинговой стратегии дополняется отсутствием плана маркетинга, а также спланированного бюджета на маркетинг.

Кроме того, у ООО «Фабрика Волли» отсутствует сайта.

Руководство ООО «Фабрика Волли» не следит за конкурентами, их новшествами и не проводит конкурентный анализ.

Также в штате ООО «Фабрика Волли» отсутствует лицо, ответственное за маркетинговую деятельность, при этом ни руководитель организации, ни главный бухгалтер на себя данные функции не берут.

Ни одной рекламной кампании за период с 2016 по апрель 2019 года ООО «Фабрика Волли» не проводило.

Таким образом, по результатам рассмотрения маркетинговой деятельности ООО «Фабрика Волли» можно сделать вывод о том, что фактически, из всего многообразия инструментов маркетинговой деятельности в ООО «Фабрика Волли» применяются только малая их часть (проведение эпизодических акций по привлечению клиентов).

Для улучшения ситуации в области маркетинговой деятельности ООО «Фабрика Волли» необходимо разработать маркетинговую стратегию и предложить комплекс мероприятий по ее реализации.

Также в ходе проведенного анализа было установлено, что в отчетном 2019 г. произошло сокращение продаж всех наименований продукции, реализуемой предприятием. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. выручка от реализации производства игр и игрушек сократилась на 53 %, производство ковров и ковровых изделий – на 10 %, и производство готовых текстильных

изделий на 50 %. Сокращение выручки от реализации продукции за анализируемый период обусловлено ежегодным сокращением спроса на продукцию, реализуемую предприятием, ввиду повышения цен на нее.

В 2019 г. выручка от реализации сократилась по сравнению с 2018 г. с 32071 тыс. руб. до 22317 тыс. руб., т.е. на 21 %.

В целом можно сделать вывод, что в отчетном 2019 г. сбытовая деятельность ООО «Фабрика Волли» была не эффективной. Выручка от реализации продукции имеет отрицательную динамику, слабая маркетинговая деятельность, не самая приоритетная на данный момент сторона в деятельности организации.

Переориентация ныне существующей системы сбытовой политики предприятия ООО «Фабрика Волли» на совершенствование сбыта, а именно, на расширение ассортимента товаров, как по наименованиям, так и по ценовому сегменту, на основе изучения поставщиков, конкурентов и запросов потребителей должно привести в результате к увеличению количества потребителей, а соответственно и увеличению прибыли предприятия.

Поэтому для усовершенствования системы стимулирования сбыта были предложены две группы мероприятий способные укрепить позицию предприятия это:

1 группа – это расширение каналов сбыта товара;

2 группа – это проведение более глубокого анализа конкурентов для расстановки приоритетов;

3 группа – Сохранение и расширение клиентской базы и объема продаж

4 группа – Повышение оборота реализации продукции.

Первая группа мероприятий направлена на увеличение объемов продаж.

Вторая группа мероприятий направлена на анализ и оценку деятельности основных конкурентов, изучения их ассортимента, системы стимулирования продаж.

Третья и четвертая группы мероприятий направлены на сохранение основных покупателей ООО «Фабрика Волли», а также их увеличение, что

соответственно приведет к росту объемов продаж.

Таким образом основная цель реализации мероприятий, направленных на совершенствование сбытовой политики ООО «Фабрика Волли» – это максимально быстро расширить присутствие компании на рынке, а увеличить объем ее произведенной продукции.

По результатам описанного в данном разделе анализа стимулирования сбыта и формирования спроса для повышения эффективности сбытовой политики ООО «Фабрика Волли» можно порекомендовать реализовать следующие мероприятия:

- нанять в штат маркетолога;
- создать план и реализовать рекламную программу, направленную на узнаваемость компании;
- разработать сайт/интернет-магазин продукции ООО «Фабрика Волли».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Азрилиян А.Н., Азрилиян О.М., Калашникова Е.В. Большой экономический словарь. М. 2018. – 1280 с.
2. Александрова Е.А. Повышение эффективности конкурентоспособности перерабатывающей промышленности. Автореферат диссертации. М. 2015. – 21 с.
3. Бабенко Е.А. Сбытовая политика и ее роль в деятельности предприятия / Бабенко Е.А. // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики "Луганский национальный аграрный университет". – 2019. – № 6-1. С. 23-30.
4. Багиев Г.Л., Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности. – М.: Омега-Л, 2018. – 432 с.
5. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой. – М.: «Финансы и статистика», 2017. – 384 с.
6. Баранникова М.А. Роль управления сбытом в маркетинговом управлении организацией / Баранникова М.А., Арутюнян С.А., Опрышко Ю.И. // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2017. – № 1-1 (123). С. 21-24.
7. Баркан Д.И. Управление сбытом: Учеб. пособие / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 2016. – 341 с.
8. Баркан Д.И. Эффективное управление сбытом. – М.: Академия, 2017. – 347 с.
9. Берзин И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. – М.: КНОРУС, 2017. – 480 с.
10. Богомолова И.П., Василенко И.Н., Ибрагимов Р.И. Совершенствование организации сбытовой деятельности предприятия: теоретические аспекты, научно-прикладные решения / Богомолова И.П., Василенко И.Н., Ибрагимов Р.И. // Современная экономика: проблемы и решения. 2019. № 8 (116). С. 37-49
11. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом.

Пер.с англ. – М.: Экономика, 2018. – 363 с.

12. Боумэн К.Б., Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Основы стратегического менеджмента. М. 2016. 175 с.

13. Валеева Н.М., Валеева Ж.Р. Управление устойчивым развитием предприятия в условия реформирования экономики. Владимир, 2017. – 458 с.

14. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. М. 2016. 357 с.

15. Вэй И. Сбытовая политика предприятия: механизм реализации/ Вэй И. / Евразийский юридический журнал. 2019. № 1 (128). С. 429-430.

16. Галлямова Л. М. Функционально-стоимостный анализ сбытовой деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2015. – №9. – С. 563-567.

17. Голубин Е. Формирование и оптимизация каналов сбыта. – М.: Инфра-М, 2017. – 135с.

18. Дегтяренко В.Н. Основы логистики и маркетинга. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 304 с.

19. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент. М. 2016. -152 с.

20. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Л.А. Дробышева. – М.: Дашков и К, 2016. – 152 с.

21. Исмагилов Р. Х. Основы экономического анализа в вопросах и ответах. – М.: Феникс, 2018. – 348 с.

22. Каратаев А.А. Проблемы сбытовой политики в деятельности современного предприятия / Каратаев А.А. // Синергия Наук. 2018. № S19. С. 4-7.

23. Катеринец С.Л., Катеринец А.А. Маркетинговая стратегия повышения конкурентоспособности предприятий АПК / Катеринец С.Л., Катеринец А.А. // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики "Луганский национальный аграрный университет". 2019. № 6-1. С. 37-51

24. Колыбина А.И. Финансовые результаты компании как показатель

оценки эффективности сбытовой политики / Колыбина А.И. // Вестник магистратуры. 2018. № 1-3 (76). С. 166-169.

25. Коровкина Н.И., Золкина А.А. Элементы сбытовой политики предприятия промышленности / Коровкина Н.И., Золкина А.А. // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2018. № 4-1. С. 75-82.

26. Корокошко Ю.В., Замахина Н.А., Коркин Н.А. Сбытовая политика и её роль в повышении конкурентоспособности предприятия / Корокошко Ю.В., Замахина Н.А., Коркин Н.А. / Финансовая экономика. 2019. № 5. С. 901-904.

27. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 14-е изд., переработанное и дополненное – С-Пб : Питер, 2017. – 421 с.

28. Лапыгин Ю.С. Стратегический менеджмент. М. 2016. – 242 с.

29. Лачс К. Стратегический синергизм. СПб. 2015. – 152 с.

30. Лунина В.Ю., Трунева А.О. Пути усовершенствования сбытовой деятельности на примере предприятия металлургической отрасли / Лунина В.Ю., Трунева А.О. // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики "Луганский национальный аграрный университет". 2019. № S5. С. 164-172

31. Мазилкина Е.И. Маркетинговые коммуникации. М. 2017. 256 с.

32. Машараева Э.Х. Денежные потоки в управлении сбытом продукции предприятия / Машараева Э.Х., Якупова Н.М. // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2016. – № 2 (6). – С. 374-377.

33. Михайлина Л.М. Методические указания к разработке маркетингового плана фирмы. М. 2016. 142 с.

34. Можджер В.В. Товаропроводящая сеть как фактор сбытовой политики предприятия / Можджер В.В. // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. 2019. Т. 9. № 2. С. 58-66.

35. Морозов Ю.В. Основы маркетинга. М. 2016. 148 с.

36. Музыкант В.Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями. М. 2015. 832 с.
37. Новиков А.И. Сбытовая политика предприятия как основа хозяйственной деятельности/ Новиков А.И.// инновационные научные исследования: теория, методология, практика сборник статей победителей III международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 116-118.
38. Организация и управление сбытовой деятельностью предприятия / Змеёва К.Ю., Лытнева Н.А.//Экономическая среда. – 2016. – № 1 (15). – С. 153-162.
39. Платонов В. Н. Организация торговли: Учеб. пособие. – Мн.: БГЭУ, 2018. – 287 с.
40. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие. – Издательство: КНОРУС, 2017. – 240 с.
41. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Перспектива, 2017. – 290 с.
42. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – Изд-во: Проспект, 2018. – 720 с.
43. Рамазанов К.Р., Атамуратов А.А., Юровских Е.В., Юровских Н.С. Формирование сбытовой политики организации / Рамазанов К.Р., Атамуратов А.А., Юровских Е.В., Юровских Н.С. // Научный альманах. 2018. № 5-1 (43). С. 95-98.
44. Санников А.А. Эффективное управление сбытом. – М.: Прогресс, 2019. – 389 с.
45. Скоробогатова Т.Н. Логистика. – М.: КНОРУС, 2018. – 220 с.
46. Смехов А. А. Логистика и транспорт. – М.: Дело, 2017. – 281 с.
47. Сысоева Е.В. Управление сбытовой политикой организации / Сысоева Е.В. / Инновации и инвестиции. 2019. № 2. С. 76-80
48. Тихомирян Я.С. Регулирование сбытовой деятельности предприятий АПК.- Омск: Издательство «Омск», -2018.-129с.

Приложение

Бухгалтерский баланс ООО «Фабрика Волли» за 2019 г.

			Форма по ОКУД 0710001		
Бухгалтерский баланс					
1	2	3	4	5	6
Наименование	Наименование показателя	Код строки	По отчетному состоянию отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
АКТИВ					
—	Материальные внеоборотные активы ²	1 1 5 0	6 1 1	7 1 9	8 2 7
—	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1 1 1 0	0	—	—
—	Запасы	1 2 1 0	2 3	1 9 7	1 2 8 2
—	Денежные средства и денежные эквиваленты	1 2 5 0	6 3 3 0	9 8 8 7	4 6 8 3
—	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1 2 3 0	2 8 0	6 9 1	4 3 1
—	БАЛАНС	1 6 0 0	7 2 4 4	1 1 4 9 4	7 2 2 3
ПАССИВ					
+	Капитал и резервы ⁵	1 3 7 0	3 7 6 9	3 9 2 5	2 3 3 9
—	Целевые средства	—	—	—	—
—	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные нематериальные фонды	—	—	—	—
—	Долгосрочные заемные средства	1 4 1 0	0	—	—
—	Другие долгосрочные обязательства	1 4 2 0	0	—	—
—	Краткосрочные заемные средства	1 5 1 0	0	—	—
—	Кредиторская задолженность	1 5 2 0	3 4 7 5	7 5 6 9	4 8 8 4
—	Другие краткосрочные обязательства	1 5 3 0	0	—	—
—	БАЛАНС	1 7 0 0	7 2 4 4	1 1 4 9 4	7 2 2 3