

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)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия на основе совершенствования сбытовой деятельности

Студент

И.С. Красавин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент, Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Красавин Иван Сергеевич.

Тема работы: «Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия на основе совершенствования сбытовой деятельности».

Научный руководитель: д-р экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

Цель работы - разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности конкретного предприятия.

Объект исследования – АО «Тольяттимолоко», крупнейший производитель молочной продукции в Самарской области.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу сбытовой деятельности выбранного предприятия.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по работе: Сбытовая деятельность предприятия – важнейшее звено в эффективности и успешности его функционирования. Грамотно и правильно выстроенная система сбыта позволяет организации наращивать объемы продаж, тем самым повышая свою рентабельность. Построение эффективной сбытовой системы во многом зависит от качества проведенных маркетинговых исследований. Комплексный подход к проведению маркетинговых исследований позволяет предприятию уточнить постоянно меняющиеся запросы потребителей, узнать больше о своих ближайших конкурентах, выбрать каналы сбыта и методы транспортировки товаров от завода-изготовителя до конечного потребителя.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами АО «Тольяттимолоко» в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Annotation

Bachelor's work fulfilled: Krasavin Ivan Sergeevich

Theme of work: «Measures to increase the efficiency of an enterprise based on improving sales activities».

Scientific adviser: Dr. Econ. sciences, professor E.G. Pipko

The purpose of the work is to develop recommendations for improving the marketing activities of a particular enterprise.

The object of research is Tolyattimoloko JSC, the largest producer of dairy products in the Samara region.

The subject of the study is the organizational and economic relations regarding the marketing activities of the selected enterprise.

Research methods - factor analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of results, deduction, etc.

Brief conclusions on the work: Sales activities of the enterprise are the most important link in the efficiency and success of its functioning. A competently and properly built sales system allows the organization to increase sales, thereby increasing its profitability. The construction of an effective marketing system largely depends on the quality of marketing research. An integrated approach to conducting marketing research allows the company to clarify the constantly changing demands of consumers, learn more about its closest competitors, choose distribution channels and methods of transporting goods from the manufacturer to the final consumer.

The practical significance of the work lies in the fact that some of its provisions in the form of material from subsections 2.2, 3.1, 3.2 can be used by specialists of Tolyattimoloko JSC in order to increase the efficiency of the enterprise.

Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы сбытовой деятельности предприятия.....	7
1.1 Понятие сбытовой деятельности и сбытовая политика организации	7
1.2 Оценка эффективности сбытовой деятельности.....	13
2 Анализ сбытовой деятельности АО «Тольяттимолоко»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ системы сбыта и сбытовой политики организации	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности	39
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .	41
Заключение	46
Список используемой литературы и список используемых источников.....	48

Введение

Переход от плановой к рыночной экономике обусловил появление конкуренции, которая на сегодняшний день все более и более обостряется. Для того, чтобы предприятиям получать необходимую прибыль или хотя бы покрывать свои затраты необходимо проработать такой механизм работы, который бы способствовал эффективной конкурентной борьбе. В этой связи крайне актуальным является вопрос эффективности сбытовой деятельности.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что грамотно построенная сбытовая деятельность организации напрямую обеспечивает её необходимым уровнем прибыли. Сбытовая деятельность состоит из различных направлений, включая маркетинговые исследования, ценовую политику, рекламную деятельность, стратегии товародвижения и др.

Целью написания бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности конкретного предприятия.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования системы сбыта на предприятии, формирования сбытовой политики предприятия и эффективность системы сбыта;
- охарактеризовать деятельность конкретного предприятия, провести анализ технико-экономических показателей;
- провести анализ системы сбыта и сбытовой деятельности в целом, выявить существующие проблемы;
- сформировать рекомендации по устранению выявленных проблем.

В качестве объекта исследования было выбрано крупнейшее предприятие по производству молочной продукции в г. Тольятти – АО

«Тольяттимолоко». Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу сбытовой деятельности выбранного предприятия.

В ходе написания работы используются экономико-математические, аналитические методы. Теоретическую и методологическую основу работы составили труды как отечественных, так и зарубежных авторов, а также материалы сети Интернет. Основными источниками используемой информации является отчетность АО «Тольяттимолоко» за 2016 – 2018 гг., документация сбытового отдела, статистические отчеты и др.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы. Общий объем работы – 55 страниц, включая 11 таблиц, 8 рисунков и список используемой литературы, состоящий из 20 источников.

1 Теоретические основы сбытовой деятельности предприятия

1.1 Понятие сбытовой деятельности и сбытовая политика организации

Сбытовая политика предприятия играет существенную роль в эффективности деятельности предприятия, поскольку является источником спроса и потребностей потребителей. Грамотно разработанная стратегия сбыта является ключом к наращиванию объемов продаж, повышая рентабельность организации.

Сбыт - ключевое звено маркетинга и всей деятельности предприятия по созданию, производству и доведению товара до потребителя, основной задачей которого является возврат вложенных в производство товаров средств и получение прибыли [3].

Основной целью сбытовой политики организации является максимальное обеспечение потребителей выпускаемой продукцией в соответствии с их запросами и потребностями. Для достижения указанной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- проанализировать потребности целевого рынка и рассчитать его ёмкость;
- выбрать наиболее подходящие каналы сбыта;
- сформировать эффективную сбытовую систему;
- определить, какими способами будет организовано товародвижение по различным товарным группам и рыночным сегментам [4].

Для решения вышеуказанных задач организациями создаются целые оптовые и розничные сети магазинов, складов промежуточного хранения продукции и др. В процессе достижения цели происходят следующие действия:

- закупается необходимое сырье, материалы и комплектующие;
- происходит распределение и сбыт уже имеющейся продукции;

- исследуются потребности и запросы клиентов;
- на основе результатов исследований выбирается определенная сбытовая стратегия;
- и, наконец, происходит транспортировка, складирование, хранение и фасовка товаров [2].

Сбытовая политика – комплекс сбытовых маркетинговых стратегий и комплекс мероприятий по формированию ассортимента продукции и её ценообразование, а также совокупность мероприятий по формированию спроса и стимулирования сбыта через рекламу, обслуживание потребителей, скидки и др. Также в сбытовую политику входят процессы заключения договоров поставки продукции, товародвижения и транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта.

Важно отметить, что сбытовая политика организация обязательно должна идти в разрезе общей бизнес-концепции предприятия, а также соответствовать выбранному курсу действий. Формирование сбытовой политики во многом зависит как от внутренних, так и от внешних условий. Для разработки успешной сбытовой политики необходимо проводить тщательный и кропотливый анализ, учитывая возможности предприятия, а также угрозы, с которыми оно может столкнуться. На сегодняшний день производителям доступно огромное множество различных вариантов сбыта, и, если предприятие действительно заинтересовано в эффективности сбытовой деятельности, то ему стоит быть весьма гибким к современным рыночным реалиям и на основе этого принимать уже решения по реализации производимой продукции.

Формирование сбытовой политики обусловлено постоянно меняющимися запросами и потребностями покупателей и чем быстрее организация реагирует на изменение предпочтений потребителей (обновление ассортимента, повышение разнообразия услуг, гарантийное обслуживание и др.), тем эффективнее её сбытовая политика. Ограниченные

рамками запросов потребителей организации должны как можно быстрее перестраивать свою деятельность, потому что конкуренция практически во всех отраслях на сегодняшний день достаточно жесткая. Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики [12].

Разработкой сбытовой политики, как правило, занимаются руководители отдела сбыта и маркетинга. В их полномочия входит разработка положения о сбытовой политике организации, которое им необходимо согласовать с другими структурными подразделениями. Согласование положения проходит через планово-экономический отдел, главного технолога, финансовый отдел, юридический отдел и т.д.

После прохождения процедуры согласования с прочими структурными подразделениями итоговый вариант положения о сбытовой политике передается на утверждение директору предприятия, который, в свою очередь, вводит его в действие своим приказом.

Разработка положения о сбытовой политике необходима и целесообразна по следующим причинам:

- документальное закрепление стандартов по сбыту снижает возможность злоупотреблений (сговор сбытовиков с покупателями и т.д.) и ошибок;
- формирование комплексного представления о сбытовой деятельности организации, помощь в решении возникающих проблем при определении ответственных за процесс лиц;
- способствует установлению показателей сбытовой деятельности;
- способствует более четкой координации предпринимаемых усилий по сбыту;
- неотъемлемая помощь для менеджмента предприятия в прогнозировании и разработке стратегии.

Организация сбыта продукции на предприятии является весьма ёмким процессом, поскольку сбыт представляется оценочной стадией жизненного цикла продукции. Оценочным сбыт представлен потому, что насколько быстро, прибыльно и эффективно проданы производимые товары, настолько в целом предприятие может считать себя эффективным с точки зрения выбранной стратегии, а также успешного функционирования его структурных подразделений как единой системы [14].

В процессе сбыта продукции предприятие получает скорректированную информацию об изменяющихся предпочтениях и потребностях покупателей, оперативно реагируя на которую оно может значительно укрепить свои позиции на рынке. Структурно процесс сбыта состоит из таких этапов, как складирование готовой продукции, её доработка, в случае необходимости, транспортировка до оптовых или розничных точек, непосредственно продажа, а также послепродажное обслуживание.

Формирование сбытовой деятельности основывается на проведенных маркетинговых исследованиях, которые дают представление о запросах покупателей, планируемом объеме продаж и возможных рисках. Маркетинговое исследование рынка состоит из следующих этапов:

- анализ потребителей,
- анализ продукции,
- анализ товарного рынка,
- анализ конкурентов,
- анализ институциональной структуры рынка.

Анализ потребителей состоит в комплексном изучении покупательских предпочтений, а также того, что заставляет потребителя совершить покупку. Анализ продукции – состоит в изучении потребительских свойств продукции предприятий-конкурентов. Анализ товарного рынка состоит во всестороннем изучении рынка, его емкости, установленных цен, сегментов и пр. Анализ институциональной структуры рынка представляет собой определение

основных групп организаций, действующих на данном рынке (поставщики, покупатели, конкуренты, транспортные, страховые организации и др.) [2].

Итогом проведения маркетинговых исследований является сформированное представление об ассортименте продукции. Правильно сформированный на основе потребительских предпочтений ассортимент является, во многом, ключом к успеху финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Кроме того, комплексное проведение маркетинговых исследований позволяет предприятию знать практически всё о своих основных конкурентах (то, каким образом они осуществляют сбыт, каналы распределения, способы транспортировки продукции и др.). На основе полученной информации организация выбирает наиболее эффективные для себя способы и методы сбытовой деятельности [10].

Сбытовой канал представляет собой способ доведения конечного продукта до потребителя. Чем короче и дешевле сбытовой канал, тем эффективней сбытовая деятельность. Формирование стоимости канала сбыта и его протяженности зависит от метода сбыта, наиболее предпочтительного для организации. Выделяют такие методы сбыта, как прямой, косвенный и смешанный.

Прямой сбыт – сбыт продукции посредством непосредственного контакта завода-изготовителя с конечным потребителем. Преимущества прямого сбыта состоят в следующем:

- тотальный контроль за всеми проводимыми торговыми операциями;
- постоянный мониторинг своего рыночного сегмента;
- возможность формирования долгосрочных связей с основными клиентами.

Однако, стоит отметить, что на практике данный метод не слишком применим, поскольку у организации основной процесс – производство, а на сбыт и его контроль времени не всегда хватает, поэтому предприятия в

большинстве случаев используют косвенный метод сбыта, который во многом повышает эффективность сбытовой деятельности.

Косвенный сбыт – метод сбыта с привлечением различного рода посредников. Посредниками могут выступать оптовые фирмы, розничные продавцы, брокеры, дилеры и т.д. Использование предприятием услуг посредников способствует более скорой окупаемости затрат. Косвенный сбыт бывает интенсивным, эксклюзивным и селективным.

Интенсивный сбыт заключается в использовании услуг различного множества посредников и, как правило, применяется для товаров массового потребления. Эксклюзивный сбыт связан с использованием услуг одного конкретного посредника, который получает от производителя исключительное право на реализацию производимой продукции. Селективный сбыт представляет собой некий симбиоз вышеописанных видов сбыта. Он заключается в использовании услуг узкого круга посредников в зависимости от характера их клиентуры, возможностей обслуживания и ремонта продукции [15]. Данный вид сбыта предназначен для специализированной продукции, которая требует такого же обслуживания, ремонта и т.д., а также для дорогостоящих и престижных изделий.

Смешанный или комбинированный сбыт – метод сбыта с использованием услуг таких посредников, у которых смешанный капитал, то есть капитал производителя и другой независимой компании. Отношения завода-изготовителя со сбытовыми структурами могут быть как договорными (на основе контракта), так и корпоративными, предполагающими подчинение сбытовой организации интересам завода-производителя.

Таким образом, разобравшись с понятием сбыта, можно говорить о важности правильно организованной сбытовой деятельности как залога успешного функционирования хозяйствующего субъекта.

1.2 Оценка эффективности сбытовой деятельности

Формирование сбытовой структуры связано с определенным количеством затрат, которые складываются из:

- затрат на разработку товарного ассортимента и товарной политики;
- формирования ценовой политики;
- затрат на реализацию и продвижение продукции;
- оплату труда сотрудников сбытовых служб;
- прочих затрат, тем или иным образом связанных с непрерывным функционированием сбытовой системы.

Отметим, что, как и любые другие затраты, расходы на сбытовую деятельность бывают как прямыми, так и косвенными, а, следовательно, их учет следует вести соответственно.

Также стоит сделать акцент на целесообразности многих затрат, связанных с сбытовой деятельностью. На сегодняшний день существуют сотни методик по эффективному сбыту и зачастую их применение для повышения продаж либо не приносит желаемого эффекта, либо дает отрицательный результат. Специалисты часто задаются вопросом, на каком же этапе развития организации затраты на сбыт будут экономически оправданными [1].

Многих также волнует вопрос, связанный с объемом бюджета на рекламу и прочих затрат, направленных на эффективную сбытовую деятельность. Следовательно, в современных реалиях определение такого рода затрат является личным делом каждого предприятия и их размер организацией устанавливается самостоятельно.

Эффективность сбытовой деятельности во многом зависит от проведенных маркетинговых мероприятий. В свою очередь, маркетинговые мероприятия могут быть направлены на один какой-либо вид продукции, а эффект от мероприятий распространится и на другие виды продукта. Это происходит потому, что если потребителю понравится определенный товар

какой-либо организации, то ему захочется узнать, а что еще производит организация и какими потребительскими свойствами обладают выпускаемые товары [6].

Стоит также отметить, что, наоборот, порой затраты на проведение рекламной акции какого-то товара не приведут к общему увеличению продаж всех товарных позиций. Предприятия, чья номенклатура выпускаемых изделий весьма широка, рекламируя один товар как раз и увеличивают конкретно его продажи, а не всей номенклатуры. Именно поэтому вопрос касемо распределения затрат по видам продукции не является риторическим.

Зачастую мы слышим лозунги различных организаций о их главнейшей задаче в виде ориентации на конечного потребителя, но это лишь остается лозунгами, поскольку многие предприятия не уделяют достаточного внимания итогам сбытовой деятельности, от которых зависит эффективность деятельности предприятия в целом. В этой связи необходимо всегда сопоставлять результаты сбытовой деятельности с итоговыми технико-экономическими показателями деятельности предприятия.

То, насколько результативна сбытовая деятельность можно рассмотреть с нескольких точек зрения. Во-первых, результативность рассматривается как достижение какого-либо значимого результата, который сопряжен со снижением маркетинговых затрат. Во-вторых, результативность может быть просто достижением значимого результата без изменения уровня затрат [13].

Определение результативности зависит, во-первых, от выбранных предприятием методов и форм для эффективной сбытовой деятельности, а, во-вторых, от того, как функционирует собственно само предприятие и сбытовые службы, как они построены структурно и насколько проработана сбытовая политика.

Для предприятий, которые являются рыночными игроками уже весьма длительный срок достаточно трудным представляется построение

эффективной структуры сбытовой деятельности, поскольку зачастую организационная структура самого предприятия весьма традиционна, консервативна и не поддается глобальным изменениям. Для того, чтобы таким организациям проработать и выстроить правильную сбытовую структуру, стоит воспользоваться методикой сегментного анализа. При проведении такого анализа важное значение имеют:

- естественные затраты на сбытовую деятельность,
- функциональные затраты,
- специальные затраты.

Естественные затраты представляют собой расходы, не связанные с каким-либо видом маркетинговой деятельности. К числу таких затрат относят затраты на оплату труда, амортизация и др. Функциональные же затраты, наоборот, связаны с маркетинговой деятельностью, такой вид затрат переносит свою стоимость на конкретный сегмент. И, наконец, специальные затраты представляют собой затраты, которые тесно связаны с рыночным сегментом [16].

Как правило, предприятия могут оценивать эффективность своей сбытовой деятельности по размеру полученной прибыли. Однако, тут всегда стоит учитывать способы получения прибыли, т.к. она может быть получена и другими путями, например, методом повышения цен на продукцию.

Показатель эффективности при таком подходе рассчитывается следующим образом:

$$\text{Эф} = \frac{p}{Z}, \quad (1)$$

где p - прибыль (суммарная или по конкретному виду продукции),

Z - суммарные затраты (себестоимость).

Исходную формулу 1 можно преобразовать с добавлением доли рынка q . Данный показатель назовем термином «динамическая эффективность». Расчет будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Эфд} = \text{Эф} \times q, \quad (2)$$

где q – доля рынка конкретного предприятия.

Для того, чтобы предприятие работало максимально эффективно необходимо постоянно совершенствовать сбытовую деятельность. Правильная и «трезвая» оценка результатов сбытовой деятельности позволяет организациям разрабатывать мероприятия по её совершенствованию.

Актуальными на сегодняшний день являются пути совершенствования сбытовой деятельности посредством совершенствования информационной обеспеченности. Это обусловлено важностью наличия подробной и достоверной информации для успешного осуществления сбыта. Для того, чтобы информация была актуальной и точной предприятия прибегают к различного рода программным продуктам, направленным на учет товарно-материальных ценностей. Важно иметь возможность оперативно получать информацию для принятия управленческих решений относительно направлений сбытовой деятельности. В данном случае эффективным будет создание связанных баз данных по всем направлениям коммерческой деятельности.

Эффективная работа по сбыту строится за счет эффективной работы с договорами. Договора на поставку продукции всегда должны быть взаимовыгодными для обеих сторон и грамотно составленными [18]. Выделяют следующие основные выгодные условия:

- расходы по транспортировке продукции берет на себя одна из сторон (должно быть оговорено в договоре, покупатель или поставщик);

- выгодное распределение риска в случае форс-мажорных обстоятельств;
- фиксированные цены на продукцию в течение определенного времени, возможность отсрочки платежей;
- внесение предоплаты за продукцию, оптимальные размер закупаемой партии и др.

Кроме того, важно контролировать все договора на каждом этапе их реализации. Контроль исполнения договорных обязательств позволит ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности, а также снизить задолженность кредиторскую. Одно из таких мероприятий - предоставление скидок при предоплате за товар. Таким образом, организация высвобождает свои оборотные средства, что дает возможность погасить свои обязательства перед кредиторами.

В направлении формирования ассортимента повысить эффективность деятельности можно путем расширения и углубления ассортимента. Однако прежде необходимо изучить спрос покупателей, их желание и готовность приобретать данные товары.

Для обеспечения эффективности деятельности по управлению товарными запасами целесообразно применение логистических принципов при определении потребности в закупаемых товарах, использование различных систем контроля состояния запасов (системы оперативного управления, равномерной поставки, пополнения запаса до максимального уровня, с фиксированным размером заказа при периодической или непрерывной проверке фактического уровня запаса и др.).

Повышению эффективности сбытовой деятельности по закупкам товара будет способствовать эффективный выбор поставщиков, сотрудничество с которыми обеспечивает максимальную выгоду и минимальный риск. С этой целью коммерческая служба торговой организации должна проводить сравнительную характеристику поставщиков

по наиболее важным критериям (для каждой организации они могут быть разные).

Повышение эффективности сбытовой деятельности по оптовой продаже товаров обеспечивается совершенствованием ценовой политики фирмы, а также применением средств рекламы и стимулирования продаж.

Эффективность деятельности по продаже товаров зависит не только от размера валового дохода организации, но и от его структуры: рост суммы валового дохода должен быть вызван более высоким темпом роста прибыли по сравнению с темпом роста издержек обращения. Поэтому торговая организация должна постоянно вести работу по оптимизации и снижению доли затрат, связанных с реализацией товаров.

Таким образом, по итогам освещения теоретических аспектов сбытовой деятельности предприятия можно сделать вывод о важности грамотно выстроенного процесса сбытовой деятельности, поскольку именно она во многом определяет эффективность деятельности предприятия в целом.

2 Анализ сбытовой деятельности АО «Тольяттмолоко»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано акционерное общество «Тольяттмолоко». На сегодняшний день АО «Тольяттмолоко» - одно из старейших предприятий города Тольятти по производству молочной продукции, основанное в 1929 году. Ассортимент производимой продукции насчитывает более 70 наименований натуральных молочных продуктов. За свою почти вековую историю предприятие неоднократно меняло собственников, а также свое название. Целью существования АО «Тольяттмолоко», как и любого другого хозяйствующего субъекта, является получение максимальной прибыли.

Юридический адрес предприятия: 445043, Россия, Самарская область, город Тольятти, улица Коммунальная 26.

Согласно кодам ОКВЭД основным видом деятельности является 10.51 Производство молока (кроме сырого) и молочной продукции. Кроме того, на предприятии реализуются и дополнительные виды деятельности, а именно, производство сливок, сливочного масла, молочного жира и прочей молочной продукции.

Ввиду нестабильной экономической ситуации на предприятии и введении в 2018 году процедуры о признании АО «Тольяттмолоко» банкротом, а также большого количества судебных дел предприятия как в качестве истца, так и ответчика, что несет, конечно же, огромные затраты было принято решение о назначении внешнего управляющего. На сегодняшний день предприятием руководит Кузнецов Евгений Геннадьевич.

Стоит отметить, что и по сегодняшний день Самарская область является одним из тех регионов, где наблюдается дефицит в самообеспеченности молочным сырьем. Согласно источникам, Самарская область находится на четвертом месте по рейтингу регионов с таким же

дефицитом, уступая Московской, Ленинградской и Свердловской областям. Однако, положительным моментом является то, что в 2018 году по области выросло поголовье коров на 6,84 % по сравнению с показателем 2017 года.

Крупнейшими производителями молочной продукции на территории Самарской области и ближайшими основными конкурентами АО «Тольяттмолоко» являются самарский завод АО «Данон Россия» (филиал «Молочный Комбинат «САМАРАЛАКТО»), ООО «Молторг» (Пестравский Маслозавод) и АО «Алев» (Кошкинский Маслозавод). Структура рынка молочной продукции по её лидерам отражена на рисунке.

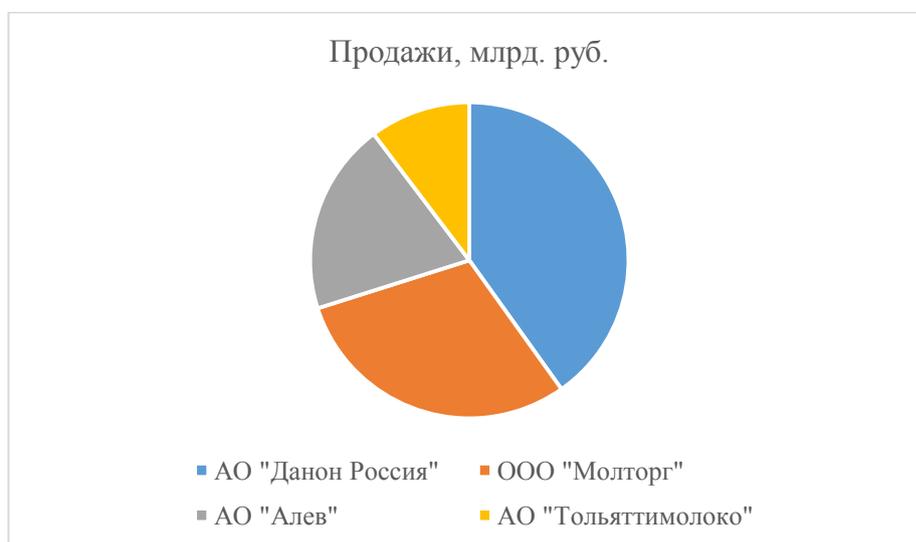


Рисунок 1 – Структура рынка производства молочной продукции по её основным лидерам (Самарская область)

Перейдем непосредственно к организационно-экономической характеристике предприятия. Для начала проанализируем его организационную структуру, которая отражена на рисунке 2.

Как мы видим, предприятие придерживается линейно-функциональной структуры управления. Возглавляет предприятие на сегодняшний день, как мы уже отмечали, назначенный внешний управляющий, в подчинении которого находятся все заместители, отдел кадров, бухгалтерия, коммерческий директор.

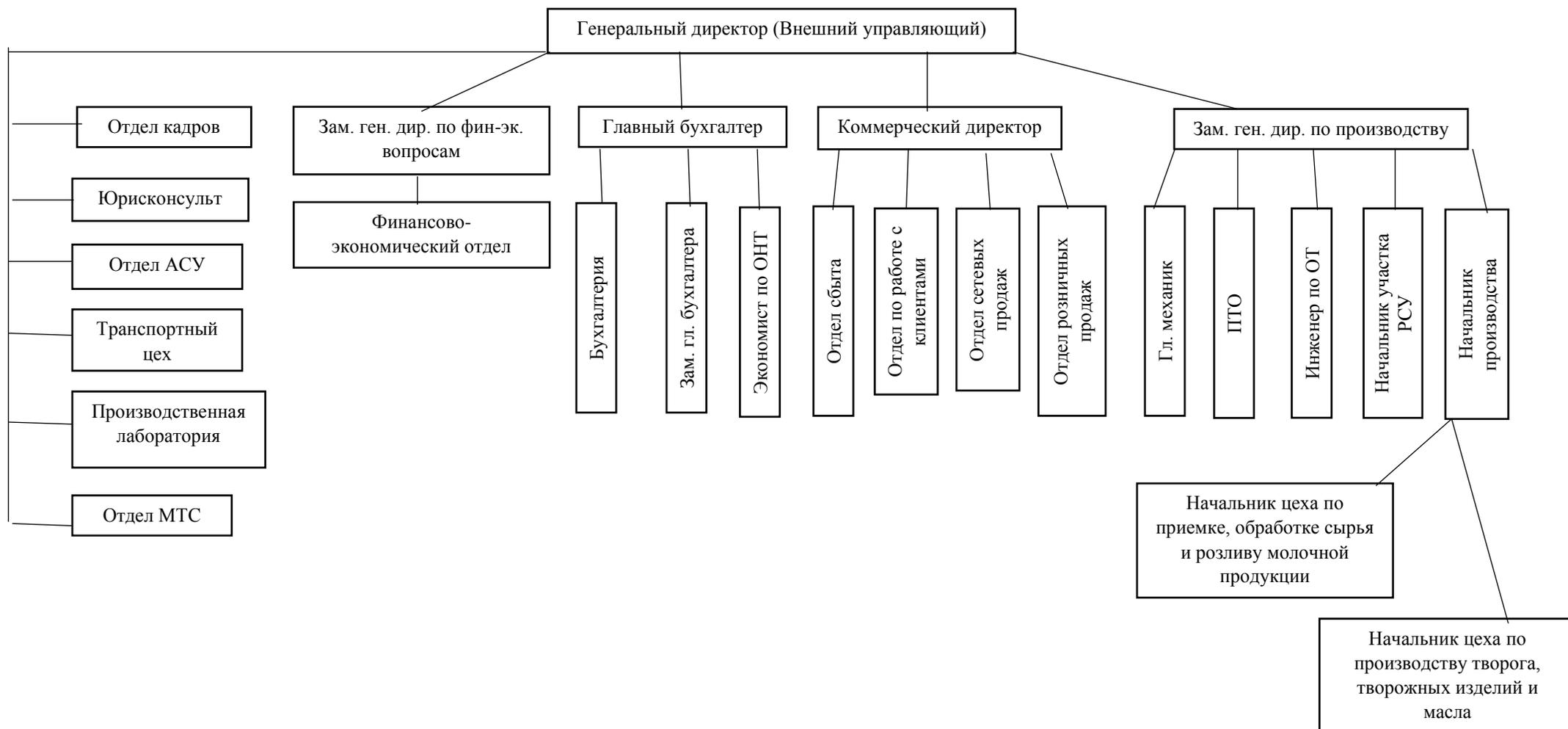


Рисунок 2 – Организационная структура управления АО «Тольяттимолоко»

Далее перейдем к анализу основных технико-экономических показателей деятельности АО «Тольяттмолоко». Обратимся к таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Тольяттмолоко» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение					
				2016-2017 гг.		2017-2018 гг.		2016-2018 гг.	
				Абс.	Темп роста, %	Абс.	Темп роста, %	Абс.	Темп роста, %
				Изм.		Изм.		Изм.	
(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)	(+/-)					
Выручка, тыс. руб.	1153706	1097308	1254286	-56398	- 4,88	156978	14	100580	8,7
Себестоимость, тыс. руб.	970299	1049885	1217912	79586	8	168027	16	247613	25
Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.	183407	47423	36374	- 135984	-74	-11049	-23	- 147033	-80
Коммерческие расходы, тыс. руб.	46661	24380	19646	-22281	-47	-4734	-19	-27015	-57
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	136746	23043	16728	- 113703	-83	-6315	-27	- 120018	-87
Проценты к уплате, тыс. руб.	27540	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы, тыс. руб.	37517	22432	4844	-15085	-40	-17588	-78	-32673	-87
Прочие расходы, тыс. руб.	139165	38281	17998	- 100884	-72	-20283	-52	- 121167	-87
Прибыль (убыток) до н/о, тыс. руб.	7558	7194	3574	-364	-4,8	-3620	-50	-3984	-52
Прочее, тыс. руб.	4450	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль, тыс. руб.	1515	5389	1161	3874	255	-4228	-78	-354	-23
Численность ППП, чел.	298	273	251	-25	-8	-22	-8	-47	-16
Рентабельность продаж, %	0,13	0,49	0,09	0,36	-	-0,4	-	-0,04	-

Анализируя данные таблицы 1, можно сделать не самые однозначные выводы по деятельности исследуемого предприятия. За период с 2016 по 2018 гг. произошли различные изменения показателя выручки. Так, в 2017 году выручка снизилась на 56398 т. р. по сравнению с 2016 годом, что в процентном соотношении составило минус 5 %. В 2018 году показатель реабилитировался, поднявшись на 14 % или 156978 т. р. В целом, за исследуемый период и на конец 2018 года выручка выросла на 8,7 % или в денежном эквиваленте на 100580 т. р. Схематично движение выручки отражено на рисунке 3.

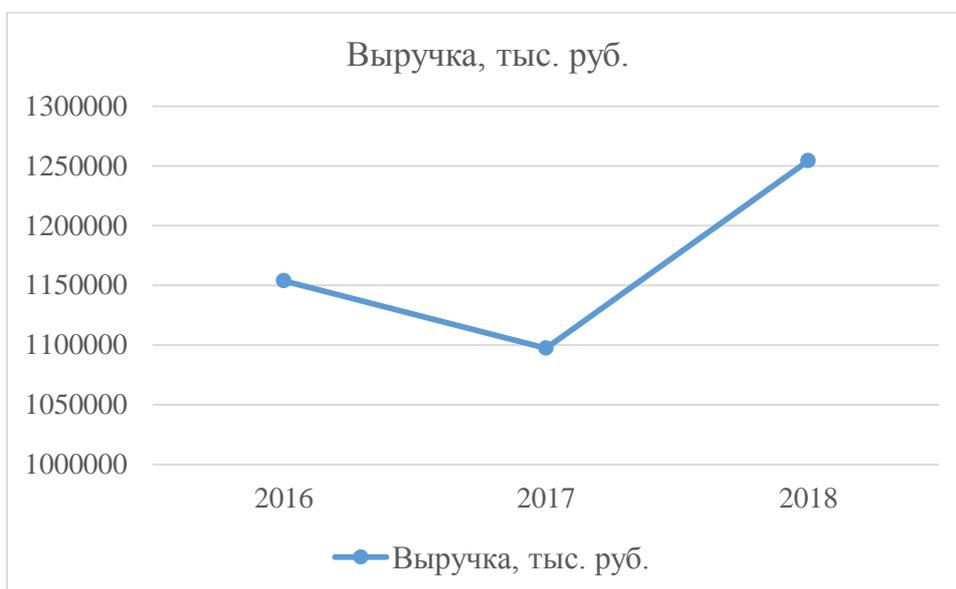


Рисунок 3 – Динамика изменения выручки за 2016-2018 гг. на АО «Гольяттимолоко»

Что касается показателя себестоимости продукции, то на протяжении исследуемого периода он имел только тенденцию к непрерывному росту, на что стоит обратить свое внимание менеджменту компании. В 2016 году себестоимость продукции составляла 970299 т. р., а к концу 2017 года возросла до 1049885 т. р. (приблизительно 8 % роста). В 2018 году также произошло увеличение затрат предприятия на производство продукции до

отметки в 1217912 т. р. В целом, себестоимость за 3 года выросла на 25 % или на 247613 т. р. Динамика себестоимости показана на рисунке 4.



Рисунок 4 – Динамика изменения себестоимости за 2016-2018 гг. на АО «Тольяттимолоко»

Положительным моментом в деятельности предприятия является сокращение доли коммерческих расходов. Так, в 2017 году расходы организации снизились на 22281 т. р., а в 2018 году еще на 4734 т. р. В процентном соотношении коммерческие расходы организации сократились более, чем на 50 % за анализируем период с 2016 по 2018 гг.

Кроме того, имеет положительную тенденцию сокращение числа прочих расходов АО «Тольяттимолоко», которые за исследуемый период снизились на 87 % с 139165 т. р. в 2016 г. до 17998 т. р. в 2018 г. Наибольшее падение доли прочих расходов приходится на период с 2016 по 2017 гг., когда произошло снижение с 139165 т. р. до 38281 т. р. Динамика изменения расходов предприятия показана на рисунке 5.

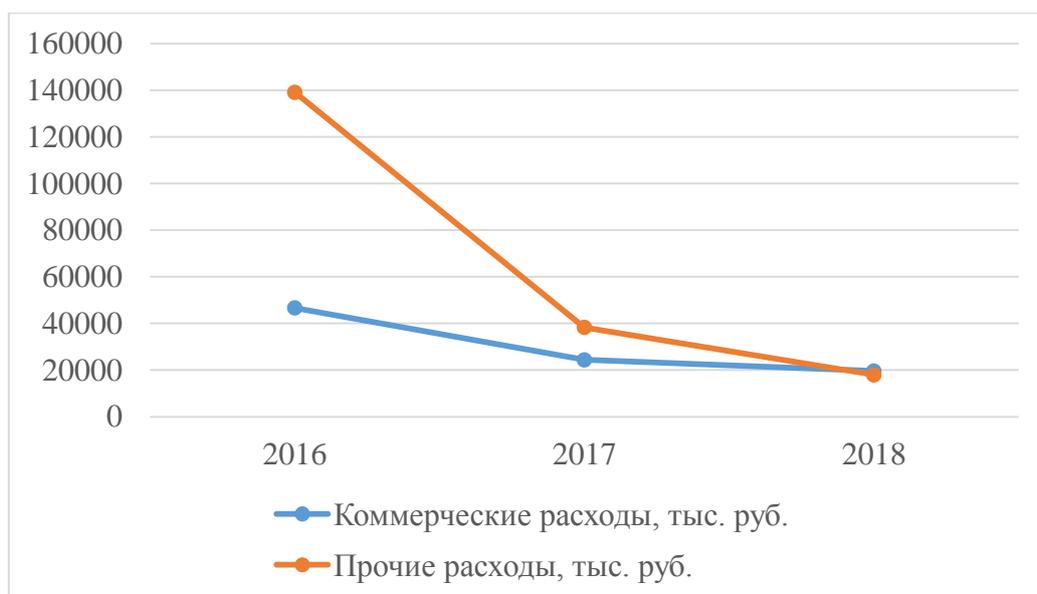


Рисунок 5 – Динамика изменения расходов за 2016-2018 гг. на АО «Гольяттмолоко»

Показатель чистой прибыли предприятия, наоборот, имеет отрицательную динамику. Аналогично показателю выручки, чистая прибыль в одном из периодов повышалась, а затем произошел спад. Так, в 2016 году чистая прибыль предприятия составила 1515 т. р., а к концу 2017 года она возросла на 3874 т. р., достигнув отметки в 5389 т. р. Однако в 2018 году данный показатель ввиду растущей себестоимости и низкой выручке снизился на 4228 т. р. и составил 1161 т. р. В процентах изменение чистой прибыли произошло сначала на увеличение её на 255 %, а затем падение на 78 %. Изменение чистой прибыли отражено на рисунке ниже.



Рисунок 6 – Динамика изменения чистой прибыли за 2016-2018 гг. на АО «Тольяттимолоко»

Численность промышленно-производственного персонала с каждым годом в исследуемом периоде сокращается. За период с 2016 по 2018 гг. персонал предприятия сократился на 47 человек с 298 до 251. Такое снижение связано, в первую очередь, с нестабильным финансовым положением АО «Тольяттимолоко», объявившим себя в 2018 г. банкротом, но для его стабилизации был назначен внешний управляющий дабы избежать процедуры банкротства и ликвидации предприятия, что приведет к потере рабочих мест и повышению уровня безработицы в городе.

Соответственно, исходя из анализа основных показателей деятельности предприятия мы понимаем, что рентабельность организации имеет весьма низкие значения, отражая нестабильность и неустойчивость организации.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы: АО «Тольяттимолоко» работает крайне нестабильно и не очень эффективно, так как себестоимость производимой молочной продукции с каждым годом только растет, выручка снижается, что в итоге сказывается на показателе чистой прибыли, который, естественно, имеет тенденцию к ежегодному снижению. Даже не смотря на положительные

аспекты деятельности АО «Тольяттимолоко» в сокращении числа коммерческих и прочих расходов, чтобы хоть как-то повысить чистую прибыль, предприятие все же работает неэффективно, сокращая с каждым годом свой персонал, который покидает предприятие сам, в том числе ввиду различных судебных тяжб, связанных с банкротством и ликвидацией организации.

2.2 Анализ системы сбыта и сбытовой политики организации

Для проведения анализа сбытовой системы предприятия обратимся для начала к рассмотрению его внутренней и внешней среды, а также проведем SWOT-анализ для выявления сильных конкурентных преимуществ и слабых мест.

Внешняя среда предприятия представляет собой все те организации и учреждения, с которыми контактирует компания в процессе своей деятельности. Внешняя среда предприятия настолько изменчива, что способность предприятия подстраиваться под её изменяющиеся условия – 50 % успеха и финансовой стабильности организации. Основными составляющими внешней среды АО «Тольяттимолоко» являются:

- во-первых, потребители предприятия;
- во-вторых, его потенциальные конкуренты и поставщики, с которыми сотрудничает организация;
- в-третьих, государственные органы, банки, рекламные компании и другие организации, тем или иным образом связанные или обслуживающие предприятие.

Обратимся к первой категории внешней среды организации – потребители. Потребителями предприятия являются физические и юридические лица, которые могут приобретать товар как за наличный, так и безналичный расчет. Обратимся к таблице 2, отражающей доли каждой покупательской категории.

Таблица 2 – Динамика продаж молочной продукции по категориям покупателей

Категория покупателей	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Гипермаркеты	522628,818	45,3	521221,3	47,5	599548,708	47,8
Супермаркеты	243431,966	21,1	251283,532	22,9	282214,35	22,5
Магазины (в т.ч. фирменные)	207667,08	18	182153,128	16,6	208211,476	16,6
Регионы	179978,136	15,6	142650,04	13	164311,466	13,1
Итого	1153706	100	1097308	100	1254286	100

Исходя из данных таблицы 2 можно сказать, что основную долю продаж продукции АО «Тольяттимолоко» занимают за исследуемый период гипермаркеты, закупающие больше всего продукции. Второе место по продажам занимают супермаркеты, доли которых постепенно растут, как гипермаркеты. Относительно небольшие проценты занимают магазины, в том числе собственные торговые точки АО «Тольяттимолоко» и поставка молочной продукции в другие регионы.

Вторая категория внешней среды предприятия – его ключевые конкуренты и поставщики. АО «Тольяттимолоко» в своей деятельности при выборе поставщиков, в первую очередь, как и любое другое предприятие, обращает внимание на такой критерий, как цена, по которой поставщик готов поставить сырье для организации. Исходя из наиболее выгодных предложений и заключается договор на закупку исходного сырья для производства молока и прочей молочной продукции.

Говоря о конкурентах АО «Тольяттимолоко» нами было отмечено ранее, что основными конкурентами на сегодняшний день являются самарский завод АО «Данон Россия» (филиал «Молочный Комбинат «САМАРАЛАКТО»), ООО «Молторг» (Пестравский Маслозавод) и АО «Алев» (Кошкинский Маслозавод). Предлагается рассмотреть результаты оценки конкурентоспособности товаров каждого из конкурирующих предприятий. Для проведения анализа был использован метод экспертных

оценок по нескольким наиболее важным критериям конкурентоспособности. Шкала оценок экспертов представлена от 1 до 10, где 1 – очень плохо, а 10 – отлично. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты оценки конкурентоспособности товаров

Ключевые факторы успеха	АО «Тольятти молоко»	АО «Данон Россия»	ООО «Молторг»	АО «Алев»
Качество/характеристики товара	8	8	9	8
Репутация/имидж	7	8	8	8
Организация сбытовой деятельности	6	8	9	7
Маркетинг /реклама	6	9	7	7
Финансовое положение	5	7	7	7
Издержки в сравнении с конкурентами	5	6	7	7
Обслуживание клиентов	7	8	9	8
Общая оценка	44	54	56	52

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что конкурентная позиция АО «Тольяттимолоко» на сегодняшний день очень ослабла ввиду различных неприятных новостей о деятельности предприятия, что сказывается на его продажах и имидже среди покупателей. Несомненно, у предприятия остался свой узкий потребительский сегмент, но ситуация на рынке настолько изменчива, что руководству организации необходимо научиться гибкости и подстраиванию к изменяющимся условиям. Таким образом, предприятие «просело» по всем ключевым факторам успеха по сравнению со своими конкурентами, что в конечном счете приведет к финансовому краху и ликвидации. Заходя вперед и говоря о 2019 годе, можно сказать, что предприятие старается наладить свое финансовое положение.

Для того, чтобы АО «Тольяттимолоко» вернуться в строй, менеджменту предприятия стоит проработать стратегию своего развития, направленную на усиление конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу. Для формирования такой стратегии необходимо понимать сильные и слабые

стороны организации, её возможности и предполагаемые угрозы внешней среды. С этой целью был проведен SWOT-анализ, результаты которого отражены в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT-анализ предприятия

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение доли рынка 2. Ослабление позиций фирм конкурентов 3. Повышение прибыли организации 4. Создание системы скидок и особых скидок для постоянных клиентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых сильных конкурентов 2. Потеря доли рынка 3. Постоянная зависимость от спроса покупателей. 4. Банкротство и ликвидация предприятия
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ <ol style="list-style-type: none"> 1. Качество товара 2. Достаточно хорошее расположение предприятия, а точнее его цехов и головного офиса 3. Наличие узкого сегмента постоянных покупателей 4. Достаточно квалифицированный состав предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> I. 1. Увеличение доли рынка 2. Увеличение потребительского спроса 3. Повышение прибыли 	<ol style="list-style-type: none"> II. 1. Высокое качество – увеличение конкурентных преимуществ 2. Не допуск потери круга постоянных покупателей 3. Не допуск потери уже занимаемой доли рынка за счет качества товаров
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие системы стратегического управления 2. Отсутствие хорошей рекламы 3. Слабый имидж организации 4. Небольшой рыночный сегмент и узкая география сбыта 5. Отсутствие свободных денежных средств 6. Отсутствие продукции премиум-класса, примитивная упаковка 	<ol style="list-style-type: none"> III. 1. Необходимость разработки системы стратегического управления 2. Необходимость разработки программы рекламной кампании с целью создания положительного имиджа организации и увеличения рыночной доли 	<ol style="list-style-type: none"> IV. 1. При специализации на узкий сегмент рынка, увеличивается возможность появления более сильного конкурента и потери своей доли рынка 2. Отсутствие рекламы может привести к незнанию потенциальных клиентов об организации и потери потенциальной прибыли 3. Отсутствие системы стратегического управления, может привести к дезориентации организации на рынке и банкротству

Таким образом, проведенный SWOT-анализ показывает, что АО «Тольяттимолоко» следует выработать грамотную управленческую стратегию, которая бы сочетала в себе внутренние силы и внешние возможности организации, а также способствовала бы сокращению угроз.

Предлагается провести анализ выполнения договорных обязательства АО «Тольяттимолоко» на поставки молочной продукции. Обратимся к таблице 5 и рисунку 7, отражающему графически процент выполнения своих договорных обязательств предприятием.

Таблица 5 – Выполнение договоров по поставкам молочных продуктов

Год	Объем поставок по договорам, тыс. руб.	Объем неосуществленных поставок, тыс. руб.	% выполнения договорных обязательств
2016	1208501	54795	95,4
2017	1118302	20994	98
2018	1365611	111325	91,8

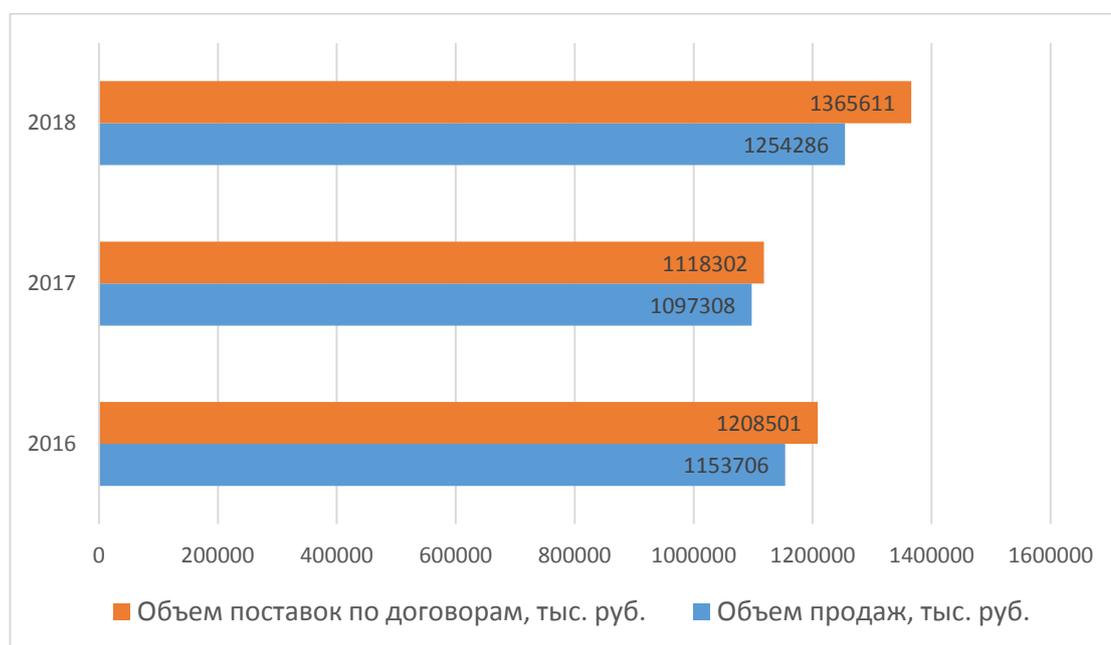


Рисунок 7 – Выполнение договорных обязательств по заключенным договорам АО «Тольяттимолоко»

Полученные данные свидетельствуют о неполном исполнении АО «Тольяттимолоко» своих договорных обязательств. По итогам 2018 г. наблюдается наибольшее снижение процента исполнения договоров на поставку. Сложившаяся картина говорит, в первую очередь, о срывах в поставке необходимого сырья для производства молочной продукции, в следствие чего предприятие не может в полной мере справляться со своими договорными обязательствами.

Следующим проведем анализ результативности сбытовой деятельности АО «Тольяттимолоко», обратившись к таблице 6.

Таблица 6 – Показатели результативности сбытовой деятельности АО «Тольяттимолоко»

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016, %	Отклонение 2018/2017, %
Фактический объем реализованной продукции, тыс. руб.	1153706	1097308	1254286	4,88	14
Число заключенных договоров с покупателями, шт.	3102	2911	4080	6,15	40
Число выполненных договоров, шт.	2926	2698	3468	7,7	28
Средняя стоимость выполненного договора, тыс. руб.	394,29	406,71	361,6	3,14	11
Запас готовой продукции, тыс. руб.	549128	558125	565159	1,63	1,26
Коэффициент оборачиваемости запасов готовой продукции	2,1	1,9	2,2	9,5	15,7
Число сотрудников отдела сбыта	5	6	6	20	0
Объем реализованной продукции на одного сотрудника отдела сбыта, тыс. руб.	230,7412	182,884	209,047	20,7	14,3
Затраты на рекламу, тыс. руб.	600	620	620	15	0
Объем реализованной продукции на 1 руб. затрат на рекламу товаров, тыс. руб.	1922,84	1769,85	2023,04	7,9	14,3

Представленные данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что число выполненных договоров АО «Тольяттимолоко» за 2016-2017 гг. снизилось на 7,7 %, однако уже в 2018 г. количество договоров увеличилось до 3468 шт., что в процентном соотношении больше на 28 % по сравнению с показателем 2017 г. АО «Тольяттимолоко» стремится «поправить» свою репутацию перед потенциальными клиентами, стараясь максимально выполнять объемы поставок по договорам. Однако, какой бы успешной не казалась ситуация, стоит отметить, что по отношению к количеству заключенных договоров процент выполнения с каждым годом только снижается. Так, в 2016 г. не были выполнены 6 % договоров, в 2017 г. – 8 %, а в 2018 г. – 15 %, что является негативным моментом для имиджа организации.

Также стоит отметить, что предприятие не тратит значительные средства на рекламные компании своей продукции для её большей узнаваемости и привлекательности, что может сказаться на объемах реализованной продукции. Положительным моментом является достаточно стабильное значение коэффициента оборачиваемости запасов готовой продукции, что свидетельствует о том, что предприятие не накапливает излишки запасов.

Следующим шагом предлагается рассмотреть результаты анализа производства и реализации молочной продукции АО «Тольяттимолоко» в натуральном выражении за исследуемый период. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели производства и реализации продукции АО «Тольяттимолоко» в натуральном выражении за 2016-2018 гг.

Вид продукта	2016		2017		2018	
	Q производс тва, т	Q продаж, т	Q производс тва, т	Q продаж , т	Q производс тва, т	Q продаж, т
Творог	3,3	3,1	2,2	2,3	2,7	2,7
Творожный крем	1,6	1,3	1,6	1,8	1,8	1,8

Продолжение таблицы 7

Творожная масса	1,4	1,4	1,4	1,5	1,3	1,4
Сметана	59,4	59,3	71,6	70,4	84,5	83,3
Сливочное масло	2,5	2,4	2,5	2,5	3,1	2,2
Молоко	162,1	160,3	195,4	191,3	176,2	174,9
Кефир	103	101,8	87,2	85,5	147,3	146,7
Снежок	91,5	91	123,5	120,1	110,3	108
Йогурт	84,7	82,7	73,4	75,6	78	77,6
Итого	509,5	503,3	558,8	551	605,2	598,6

Исходя из представленных данных видно, что объем производства продукции превышает объем продаж на протяжении всего исследуемого периода с 2016 по 2018 гг. Так, в 2016 году объем производства превысил продажи на 6,2 т (1,2 %), в 2017 году – на 7,8 т (1,4 %), в 2018 году – на 6,6 т (1,1 %). Также отметим, что структурно наибольший вес в производстве продукции занимают молоко (31,8 % в 2016 г., 34,9 % в 2017 г., 29,1 % в 2018 г.), кефир (20 %, 15,6 % и 24,3 % за 2016-2018 гг. соответственно), а также снежок, йогурт и сметана.

Сбытовая политика представляет собой комплекс мероприятий по доведению конечной продукции до потребителя. Данные мероприятия должны содержать в себе наиболее подходящий, оптимальный вариант доставки товара, его реализации и послепродажного обслуживания.

Сбытовая система АО «Тольяттмолоко» функционирует через две подсистемы:

- АО «Тольяттмолоко» имеет собственные фирменные магазины;
- предприятие использует услуги посредников.

Сбыт посредством собственных торговых точек представляет собой наличие обособленных отделов, которые занимаются сбытом производимой продукции предприятия. Основными преимуществами наличия таких сбытовых точек является непосредственный контакт с конечным потребителем, полный контроль товародвижения, начиная от объемов реализованного товара и заканчивая объемами возвратов и их причин. Также к преимуществам стоит

отнести реализацию исключительно своей продукции. Недостатком создания собственной сбытовой сети является её цена, так как создание и поддержание её успешного функционирования – это всегда огромные расходы, на которые пойдет не каждое предприятие, особенно ввиду экономической обстановки в регионе. АО «Тольяттимолоко» в своих попытках создания собственной сбытовой сети на сегодняшний день имеет три фирменных магазина:

- г. Тольятти, ул. Коммунальная, 26;
- г. Тольятти, ул. Дзержинского, 38;
- г. Ульяновск, ул. Минаева, 1.

Наибольшую долю по сбыту продукции АО «Тольяттимолоко» имеет сбыт с привлечением различного рода посредников. Крупнейшими посредниками являются большие торговые сети, продуктовые базы и дистрибьюторские компании. Для реализации своей продукции через посредников АО «Тольяттимолоко» использует каналы сбыта:

- дистрибьюторские – к таким относят предприятия, закупающие продукцию напрямую у производителя по особым условиям и с различного рода скидками. Основными дистрибьюторами АО «Тольяттимолоко» являются ООО «Партнер» и ООО ТД «Диамир К»;

- оптовые – к таким относят организации, которые закупают продукцию у дистрибьюторов, а после перепродают её другим оптовым организациям, а также розничным и корпоративным клиентам. Оптовыми организациями для исследуемого предприятия являются Мелкооптовый рынок и ООО «Агропродснаб»;

- розничные – к таким относят предприятия, которые и осуществляют продажу продукции конечному потребителю в лице населения региона. Основными розничными организациями являются «Лента», «Ашан», «Перекресток», «Магнит» и др.

Для более детальной проработки проведем ABC-анализ клиентской базы АО «Тольяттимолоко». Основным критерием будет выступать стоимостное количество закупаемых молочных продуктов. Посредники предприятия будут

делиться на три группы соответственно: А – группа клиентов, которые приносят 80 % дохода, В – группа клиентов, приносящих 15 % дохода, С – 5 % дохода. Обратимся к рисунку 8, отражающему результаты анализа.

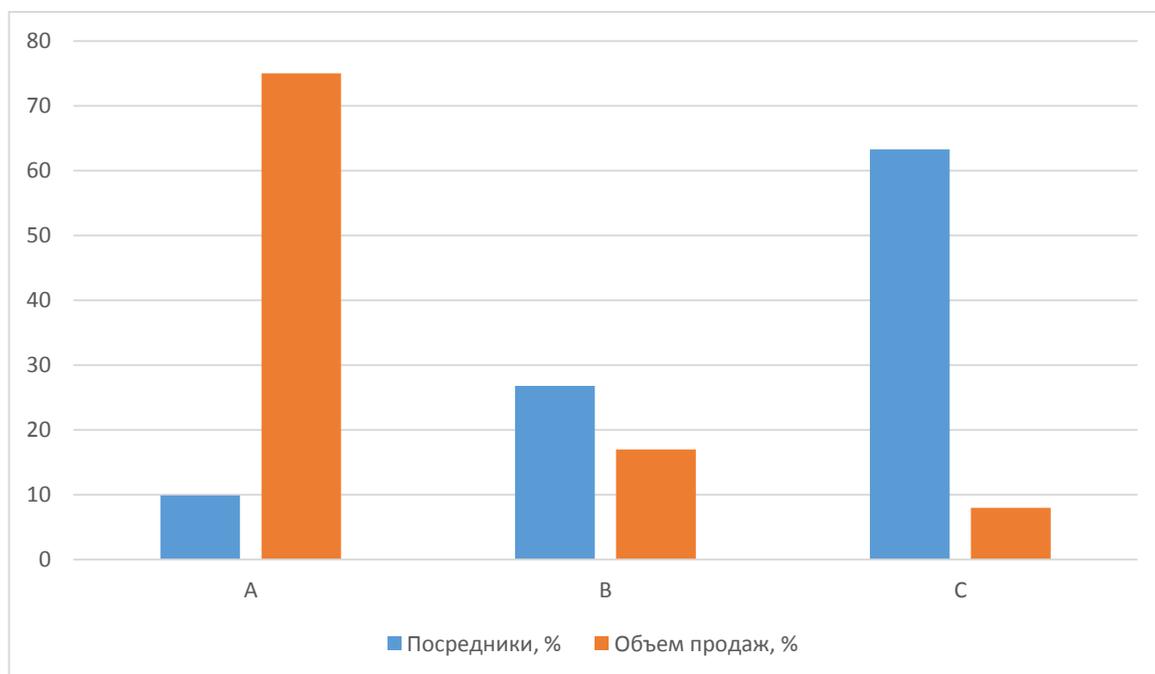


Рисунок 8 – Результаты ABC-анализа клиентской базы по объему закупаемой молочной продукции

Исходя из проведенного анализа можно сказать, что наибольшую долю выручки приносит лишь незначительная часть клиентов (группа А). Группу А составляют 30 клиентов (9,9 %), группу В – 81 клиент (26,8 %) и группу С – 191 клиент (63,3 %). Мы понимаем, что группа С с наибольшим количеством посредников приносит меньше всего дохода и руководству предприятия не стоит сильно останавливаться на обслуживании этих клиентов. К группе же А, которую стоит всегда держать под вниманием, относятся крупнейшие розничные торговые сети города («Лента», «Ашан», «Перекресток», «Магнит» и др.)

Функции отдела сбыта на предприятии сводятся к формированию краткосрочных планов по реализации продукции. Отдел сбыта состоит из 5 менеджеров и руководителя отдела. Основной задачей менеджера является

непосредственное доведение необходимого количества продукции в нужное время до конечного звена канала сбыта. К сожалению, работа менеджера не связана с поиском новых потенциальных клиентов для их привлечения на покупку продукции. Это, на наш взгляд, является весьма существенным недостатком.

АО «Тольяттимолоко» в своей деятельности по увеличению количества продаж придерживается определенной политики продвижения, которая состоит из рекламных кампаний, связей с общественностью, а также стимулировании продаж. Проводя рекламные кампании предприятие позиционирует как себя, говоря о заслуженных наградах и премиях, так и свой ассортимент, подчеркивая его уникальность и полезность. Предприятие, в основном, использует такие каналы рекламы как газеты и журналы, поскольку они являются наименее затратными, как, например, реклама на телевидении (и, действительно, рекламу АО «Тольсттимолоко» на телевидении мы видим крайне редко). Также предприятие использует для рекламы радиостанции. Кроме того, у организации есть свой сайт, на котором выкладываются наиболее значимые мероприятия и события, а также представлен ассортимент производимой продукции.

С целью стимулирования продаж АО «Тольяттимолоко» участвует в проведении спортивных мероприятий, как спонсор, разыгрывая комплекты своей продукции (хоккейные матчи на стадионе Лада-Арена, матчи по спидвею на СТК им. А. Степанова и др.). Также предприятие периодически устраивает дегустации своей продукции в торговых точках. Кроме того, для стимулирования продаж АО «Тольяттимолоко» принимает участие в ярмарках, выставках и городских праздниках. Коммуникационный канал через связи с общественностью работает весьма узко. Он состоит в текущей работе с клиентами и обратной связи по обработке претензий и жалоб.

Таким образом, говоря о политике продвижения и стимулирования продаж стоит акцентировать внимание на том, что предприятию возможно расширить сбытовую сеть, находя новых потенциальных клиентов. АО

«Тольяттимолоко» стоит выстроить свою политику на поиск новых клиентов путем расширения рекламной деятельности, увеличении участия в различных мероприятиях (ярмарках, выставках, презентаций и встреч), расширении связей с общественностью. Анализ деятельности предприятия и его сбытовой политики позволяет сделать следующие основные выводы:

- наблюдается тенденция по увеличению объема выручки в конце исследуемого периода, что является положительной характеристикой организации;

- тенденция к росту себестоимости, что отражается на нестабильности показателя чистой прибыли;

- снижение конкурентных позиций продукции ввиду слабого имиджа предприятия по сравнению в его основными конкурентами;

- тенденция к увеличению процента невыполненных договоров на поставку продукции;

- превышение темпов роста производства над темпами роста продаж, что свидетельствует о накоплении остатков продукции на складах;

- узкая география сбыта продукции, ориентация исключительно на местный рынок;

- отсутствие на предприятии специального человека, который бы занимался поиском новых клиентов, тем самым повышая продажи.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия

3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности

Исходя из проведенного в рамках второй главы бакалаврской работы анализа был выявлен ряд проблем, связанных с эффективностью деятельности предприятия в части сбыта. Во-первых, на предприятии отсутствует должность специалиста, в обязанности которого бы входила деятельность по поиску и привлечению новых заказчиков и клиентов. Во-вторых, темпы роста производства продукции опережаются темпами роста продаж, что ведет к увеличению запасов и снижению их оборачиваемости, что в конечном итоге сказывается на прибыли организации. В-третьих, АО «Тольяттимолоко» имеет узкую географию сбыта, которая концентрируется, в основном, только в Самарской области, а также организация не тратит значительных средств на рекламу и стимулирование продаж.

Для решения вышеуказанных проблем первым мероприятием предлагается внедрение должности менеджера по привлечению клиентов (менеджера активных продаж). Основные обязанности вводимой должности:

- изучение рынка оптовых фирм, поиск и привлечение новых клиентов;
- ведение переговоров с новыми клиентами (в т.ч. работа выездного характера);
- обсуждение нюансов и заключение договоров;
- информирование клиентов о существующих акциях, скидках в зависимости от объема продажи;
- индивидуальная комплексная система работы с каждым потенциальным клиентом.

Вторым мероприятием, способным повысить эффективность сбытовой политики предприятия является участие различных выставках, в том числе международных. Участие АО «Тольяттимолоко» в выставках такого уровня,

выходящих за рамки «домашнего» региона позволит организации расширить географию сбыта и найти новых клиентов для реализации производимой продукции.

Анализируя значительное множество планируемых в 2020 году выставок, мы выделили несколько, на наш взгляд, наиболее перспективных для посещения и участия предприятием АО «Тольяттмолоко»:

- DairyTech | Молочная и мясная индустрия 2020 (18 – 21 февраля). Место проведения: г. Москва, МВЦ «Крокус Экспо». Данная международная выставка является поистине уникальной, с каждым годом увеличивая количество участников данного делового мероприятия, включая представителей известных брендов других стран.

- Продэкспо 2020 (10 – 14 февраля). Место проведения: г. Москва, ЦВК «Экспоцентр». На участие в данной выставке заявлены 112 стран-участниц, а также более 120 федеральных и региональных торговых сетей. Выставка проходит уже 27 лет и каждый год на ней представлено изобилие продукции со всего мира: от базовых продуктов на каждый день до изысканных деликатесов. Именно к «Продэкспо» производители приурочивают запуск новых продуктов, торговых марок, брендов.

- Cheese and Dairy Products Show 2020 (23 – 26 февраля). Место проведения: Франция, Париж, ParisExpoPortedeVersailles. Международная выставка сыра и молочной продукции, включающая 260 участников и более 8 тысяч посетителей.

К сожалению, выставки такого масштаба проходят, как правило, в начале нового года и исследуемое предприятие сможет принять участие в одной из них лишь в 2021 году. Результатом посещения выставок является расширение клиентской базы, образование новых деловых связей и появление новых партнеров для реализации совместных проектов. Для того, что АО «Тольяттмолоко» принять участие в выставке необходима тщательная подготовка, состоящая из нескольких этапов:

1. Подачи заявки на участие в выставке. На данном этапе предприятию стоит заявить себя не как посетитель мероприятия, а именно как участник.

2. Выбор площадки для экспозиции продукции АО «Тольяттмолоко». На данном этапе предприятию необходимо выбрать наиболее выгодный участок для экспозиции, поскольку от этого в том числе зависит эффективность маркетинга и продаж.

3. Разработка программы подготовки к мероприятию, разработка концепции, подготовка (закупка) необходимо реквизита и инвентаря, а также расчет бюджета выставочной кампании. На данном этапе необходимо четко проработать все требования, которые предъявляет выставочный центр к участникам мероприятия. В бюджет на участие в выставке входит аренда площадки, транспортные расходы, аренда или покупка экспозиционных конструкций, затраты на оплату труда работников на стенд, а также проживание участников выставки.

4. Отдельным этапом хотелось бы выделить создание экспозиционного стенда. Чем ярче и специфичнее будет стенд предприятия, тем интереснее он будет посетителям и другим участникам выставки. Для его создания и оформления можно привлечь дизайнера, который бы смог предусмотреть его функциональность. Стенд не должен быть громоздким, а должен быть быстровозводимым, а также быть обеспечен набором печатной продукции и местом для общения посетителей выставки.

Таким образом, нами предложены два мероприятия по совершенствованию сбыта продукции. Предлагается рассчитать их экономическую эффективность.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для расчета экономической эффективности от введения должности менеджера по привлечению клиентов необходимо определить основные

затраты данного мероприятия, которые складываются из заработной платы, транспортных расходов и прочих расходов. Анализируя сайты с предложениями работодателей по найму подобного рода сотрудников можно установить примерный уровень заработной платы, которая складывается из окладной и премиальной части за выполнение плана. Предлагается установить оклад в размере 25 т. р. Премия за выполнение плана устанавливается в размере 50 % от оклада. Таким образом, заработная плата менеджера активных продаж составит 37 500 р. ежемесячно.

Также стоит учесть транспортные расходы сотрудника, поскольку работа носит выездной характер и установить средний размер затрат в 15 т. р. ежемесячно. И, наконец, прочие расходы, которые состоят в обеспечении сотрудника канцелярскими принадлежностями, оплата услуг связи и др. Предлагается установить данный объем затрат в размере 8 т. р. ежемесячно. Таким образом, затраты на введение должности менеджера по привлечению клиентов составят суммарно следующее (таблица 8)

Таблица 8 – Затраты на введение новой должности

Затраты	Затраты в год, тыс. руб.
Заработная плата	450
Транспортные расходы	180
Прочие расходы	96
Итого	726

Таким образом, годовые затраты на введение должности менеджера по привлечению клиентов составят 726 т. р. Поскольку деятельность предприятия весьма специфична, и эта специфика проявляется в производстве достаточно скоропортящихся продуктов, то для начала новому сотруднику предлагается расширить уже существующие рынки сбыта в соседних с Самарской областью регионах – Ульяновской области, Оренбургской области и Республике Татарстан. Сумма запасов готовой продукции составляет в настоящий момент

565159 т. р. и предполагается, что возможно реализовать хотя бы 1 % запасов, что в стоимостном выражении составит 5651,6 т. р.

Следовательно, выручка предприятия от реализации продукции вырастет на указанную сумму. Проведем расчет изменения показателей за счет изменения объема запасов, их продажи.

Таблица 9 – Расчет прогнозных показателей деятельности предприятия

Показатель	2018	После мероприятия	Отклонение
Выручка, тыс. руб.	1254286	1259937,6	5651,6
Себестоимость, тыс. руб.	1217912	1217912	-
Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.	36374	42025,6	5651,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	19646	20276	630
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	16728	21749,6	5021,6
Прочие доходы, тыс. руб.	4844	4844	-
Прочие расходы, тыс. руб.	17998	18094	96
Прибыль (убыток) до н/о, тыс. руб.	3574	8499,6	4926,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	1161	5738,9	4577,9
Рентабельность продаж, %	0,09	0,45	0,36

Таким образом, в результате мероприятия прогнозируется рост чистой прибыли организации на 4577,9 т. р., увеличение рентабельности возможно на 0,36 %. Отметим еще раз, что для более эффективной деятельности предприятию стоит пересмотреть возрастающую себестоимость, прочие и коммерческие расходы. Следовательно, предлагаемое мероприятие эффективно.

Перейдем к расчету эффективности от второго мероприятия в виде участия в различных ярмарках. Предположим, что АО «Тольяттимолоко» будет принимать участие в выставке DairyTech. На сайте выставки представлены технические требования и правила конструкции и постановки стендов, а также вся необходимая участникам информация. Обратимся к таблице 10, отражающей затраты на участие в выставке.

Таблица 10 – Затраты на участие в выставке DairyTech

Наименование расхода	Сумма, тыс. руб.
Аренда площади на выставке	400
Билеты на мероприятие	5
Работы по застройке выставочного стенда Феррара, включая оборудование, мебель	250
Рекламно-информационные материалы	25
Канцелярские принадлежности	5
Расходы, связанные с персоналом (питание, проживание, транспорт и др.)	150
Транспортные расходы по доставке конструкций и материалов	15
Непредвиденные расходы	100
Итого	950

Таким образом, затраты на участие во втором предлагаемом мероприятии составят 950 т. р. Как уже отмечалось ранее, посещение выставки направлено на поиск новых клиентов для последующего заключения с ними договоров на поставку. Согласно оценкам экспертов, средняя сумма одного договора по продаже посредством посещения выставок составляет 150 т. р., а, значит, АО «Тольяттмолоко» стоит заключить как минимум 7 договоров, для того, что окупить вложенные затраты. Предположим, что в результате посещения выставки АО «Тольяттмолоко» удастся заключить 10 договоров по 150 т. р. Обратимся в таблице 11, отражающей изменение показателей за счет проведения второго предлагаемого мероприятия.

Таблица 11 – Расчет прогнозных показателей деятельности предприятия

Показатель	2018	После мероприятия	Отклонение
Выручка, тыс. руб.	1254286	1255786	1500
Себестоимость, тыс. руб.	1217912	1217912	-
Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.	36374	37874	1500
Коммерческие расходы, тыс. руб.	19646	20596	950
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	16728	17278	550
Прочие доходы, тыс. руб.	4844	4844	-
Прочие расходы, тыс. руб.	17998	17998	-
Прибыль (убыток) до н/о, тыс. руб.	3574	4124	550
Чистая прибыль, тыс. руб.	1161	2784,5	1623,5
Рентабельность продаж, %	0,09	0,22	0,13

Таким образом, в результате участие в выставке предприятию удастся увеличить свою выручку на 1623,5 т. р., а также увеличить рентабельность продаж на 0,13 % при условии заключения не менее 10 договоров на сумму 150 т. р. каждый. Следовательно, считаем мероприятие эффективным, поскольку у предприятия есть реальный шанс расширить свою географию сбыта, наладить отношения с новыми потенциальными клиентами, заключать договора, тем самым повышая свою продажи.

Следовательно, предложенные в работе мероприятия в виде введения должности менеджера по привлечению клиентов, а также участие в выставочной кампании можно считать эффективными, поскольку они позволят увеличить продажи предприятия и наладить его финансовое состояние и стабильность.

Заключение

Сбытовая деятельность предприятия – важнейшее звено в эффективности и успешности его функционирования. Грамотно и правильно выстроенная система сбыта позволяет организации наращивать объемы продаж, тем самым повышая свою прибыльность и рентабельность. Построение эффективной сбытовой системы во многом зависит от качества проведенных маркетинговых исследований. Комплексный подход к проведению маркетинговых исследований позволяет предприятию уточнить постоянно меняющиеся запросы потребителей, узнать больше о своих ближайших конкурентах, о потребительских свойствах выпускаемых ими изделий, а также выбрать каналы сбыта и методы транспортировки товаров от завода-изготовителя до конечного потребителя.

В рамках бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты сбытовой деятельности, а также оценка её эффективности. В качестве объекта исследования было выбрано предприятие молочной отрасли АО «Тольяттимолоко». Проанализировав технико-экономические показатели были сделаны следующие выводы: АО «Тольяттимолоко» работает крайне нестабильно и не очень эффективно, так как себестоимость производимой молочной продукции с каждым годом только растет, выручка снижается, что в итоге сказывается на показателе чистой прибыли, который, естественно, имеет тенденцию к ежегодному снижению.

Анализируя сбытовую деятельность предприятия, его основные преимущества и недостатки были определены следующие результаты:

- наблюдается тенденция по увеличению объема выручки в конце исследуемого периода, что является положительной характеристикой организации;
- снижение конкурентных позиций продукции ввиду слабого имиджа предприятия по сравнению в его основными конкурентами;

- тенденция к увеличению процента невыполненных договоров на поставку продукции;
- превышение темпов роста производства над темпами роста продаж, что свидетельствует о накоплении остатков продукции на складах;
- узкая география сбыта продукции, ориентация исключительно на местный рынок;
- отсутствие на предприятии специального человека, который бы занимался поиском новых клиентов, тем самым повышая продажи.

Для решения вышеуказанных проблем были предложены два мероприятия, одно из которых заключается в введении на предприятии должности менеджера по привлечению клиентов, а второе в участии в специализированной отраслевой выставке, которая бы способствовала образованию новых деловых контактов и заключению договоров на поставку.

Проведение первого мероприятия в внедрении новой должности позволит организации увеличить чистую прибыль на 4577,9 тыс. руб., а также увеличить рентабельность на 0,36 %. Отметим еще раз, что для более эффективной деятельности предприятию стоит пересмотреть возрастающую себестоимость, прочие и коммерческие расходы. Следовательно, предлагаемое мероприятие эффективно. Второе мероприятие также, на наш взгляд, окажется эффективным. В результате участие в выставке предприятию удастся увеличить свою выручку на 1623,5 тыс. руб., а также увеличить рентабельность продаж на 0,13 % при условии заключения не менее 10 договоров на сумму 150 тыс. руб. каждый. Следовательно, считаем мероприятие эффективным, поскольку у предприятия есть реальный шанс расширить свою географию сбыта, наладить отношения с новыми потенциальными клиентами, заключать договора, тем самым повышая свою продажи.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что цель бакалаврской работы в виде разработки мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности организации достигнута, поставленные в начала работы задачи выполнены.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Головачев, А. С. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / А. С. Головачев. — Минск :Вышэйшая школа, 2015. — 688 с. — ISBN 978-985-06-2456-7.
2. Дресвянников, В. А. Стратегическое управление организацией : учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету) / В. А. Дресвянников, А. Б. Зубков. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. — 214 с. — ISBN 978-5-905916-84-7.
3. Есикова, И. В. Сетевой сбыт. Как организовать глобальную дистрибьюторскую сеть / И. В. Есикова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 198 с. — ISBN 978-5-394-01193-1.
4. Захарова, Ю. А. Методы стимулирования сбыта : учебное пособие / Ю. А. Захарова ; под редакцией Е. Н. Киселевой. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 120 с. — ISBN 978-5-394-03168-7.
5. Игошин, Н. В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 060000 экономики и управления / Н. В. Игошин. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 448 с. — ISBN 5-238-00769-8.
6. Исаенко, Е. В. Экономические и организационные основы рекламной деятельности : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг» / Е. В. Исаенко, А. Г. Васильев. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с. — ISBN 978-5-238-01662-7.
7. Кужева, С. Н. Производственный менеджмент : учебно-методическое пособие / С. Н. Кужева ; под редакцией Л. А. Родина. — Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 192 с. — ISBN 978-5-7779-1963-2.

8. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — ISBN 2227-8397.

9. Кушу, С. О. Финансовый менеджмент : учебное пособие для обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата «Экономика», «Менеджмент» / С. О. Кушу. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с. — ISBN 978-5-93926-328-3.

10. Пичурин, И. И. Основы маркетинга. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг» / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-02090-7.

11. Плотникова, И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.

12. Райская, М. В. Управление организацией (предприятием) : учебное пособие / М. В. Райская. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016. — 168 с. — ISBN 978-5-7882-1981-3.

13. Сабетова, Т. В. Реклама и рекламная деятельность : учебное пособие / Т. В. Сабетова ; под редакцией Е. В. Закшевская. — Воронеж : Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2016. — 165 с. — ISBN 2227-8397.

14. Сакерина, А. В. Торговое дело. Производственное обучение : учебное пособие / А. В. Сакерина, Ю. Л. Курганович, Ю. А. Усеня. — Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. — 316 с. — ISBN 978-985-503-616-7.

15. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика. Т.2 : монография / Д. И. Валигурский, М. Н. Авдокушина, Э. А.

Арустамов [и др.] ; под редакцией Д. И. Валигурского. — Москва : Дашков и К, 2017. — 324 с. — ISBN 978-5-394-03364-3, 978-5-394-03365-0 (т.2).

16. Edward, R. Del Gaizo Secrets of the most successful sellers. Sales skills: focus on the client / Edward R. Del Gaizo, Celeste E. Lansford, Mark D. Marone. - Moscow: Gippo, 2015. - 240 с.

17. The basic rules of trade. Collection of normative materials. - Moscow: Economics, 2017. - 448 с.

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

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

20. Philip Kotler. Marketing Decisions Making. N.Y., Holt, Rinehart &Winston, 2016.