

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 и управление цепями поставок»  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Оптимизация сбытовой деятельности на основе логистики (на примере ОАО «ТЗТО»)

Студент

Е.А. Абраменко  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Абраменко Е.А.

Тема работы: «Оптимизация сбытовой деятельности на основе логистики (на примере ОАО «ТЗТО»)».

Научный руководитель: канд. эк. наук, доцент С.Ю. Данилова.

Цель исследования – разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО».

Объект исследования представлен ОАО «ТЗТО», основным видом деятельности которого является производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Предмет исследования – сбытовая деятельность ОАО «ТЗТО».

Методы исследования: аналитические методы, прогнозирование, инструменты статистической обработки данных.

Краткие выводы по работе. На современном этапе развития экономики ключевое значение для обеспечения устойчивого развития предприятия в перспективе имеет эффективно организованная сбытовая деятельность, оказывающая существенное влияние на основные показатели его функционирования и формирование резервов их улучшения. Данный факт обосновывает актуальность выявления направлений ее оптимизации и совершенствования.

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения разработанных в работе мероприятий в сбытовую деятельность ОАО «ТЗТО».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 22 источников. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 26.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы сбытовой деятельности предприятия.....	6
1.1 Сбытовая деятельность предприятия: сущность, цели и задачи .....	6
1.2 Логистика как концепция оптимизации сбытовой деятельности предприятия.....	16
2 Анализ сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «ТЗТО».....	21
2.2 Анализ сбытовой деятельности предприятия.....	28
3 Разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО» на основе логистики .....	38
3.1 Мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО» на основе логистики .....	38
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	44
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	50
Приложение А «Организационная структура управления ОАО «ТЗТО»».....	52

## Введение

Организация эффективного сбыта на современном этапе развития экономики имеет значение одного из ключевых стратегических направлений деятельности предприятий, что обусловлено проблемой ужесточения конкурентной борьбы, ограниченности ресурсов, глобализацией экономических процессов, наличием значительного множества факторов риска.

Решение данной задачи возможно за счет разработки и реализации мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности, включающих рационализацию использования ресурсов, сокращение затрат на производство и реализацию продукции, улучшение ее качественных характеристик. При этом высоко эффективным методом является внедрение в основные процессы предприятия принципов логистики, способствующих обеспечению успешного функционирования и устойчивого развития хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе, что обусловило актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Впервые содержание сбытовой деятельности было определено специалистами Гарвардской школы бизнеса в 1958 г. как обмен товарами и материальными ценностями, направленный на получение прибыли производителем и удовлетворение существующего на рынке спроса.

В дальнейшем вопрос сущности сбытовой деятельности освещен в трудах И.Л. Акулич, С.А. Каплиной, Э.В. Минько и др.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить основные положения теоретических основ сбытовой деятельности предприятия;

- проанализировать бытовую деятельность ОАО «ТЗТО»;
- разработать мероприятия по оптимизации бытовой деятельности ОАО «ТЗТО» и оценить их эффективность.

Объект исследования представлен ОАО «ТЗТО», основным видом деятельности которого является производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Предмет исследования – бытовая деятельность ОАО «ТЗТО».

Теоретическую базу работы составили материалы исследований российских и зарубежных экономистов, посвященные вопросам сущности и оптимизации бытовой деятельности.

Информационная база исследования представлена отчетной документацией ОАО «ТЗТО».

В процессе исследования были применены аналитические методы, прогнозирование, инструменты статистической обработки данных.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 22 источников. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 26.

# **1 Теоретические основы сбытовой деятельности предприятия**

## **1.1 Сбытовая деятельность предприятия: сущность, цели и задачи**

На современном этапе развития экономики ключевое значение для обеспечения устойчивого развития предприятия в перспективе имеет эффективно организованная сбытовая деятельность, оказывающая существенное влияние на основные показатели его функционирования и формирование резервов их улучшения.

Изначально целесообразно определить сущность и содержание сбытовой деятельности как одной из важнейших составляющих, обеспечивающих эффективность функционирования хозяйствующих субъектов.

В экономической литературе имеются разнообразные подходы к определению понятия «сбытовая деятельность». Так, И.Л. Акулич данный термин определяется обменом материальными ценностями и услугами, результаты которого оказывают существенное влияние на общую эффективность деятельности предприятия [1], при этом Ф.П. Полтавцева трактует его товарно-денежный обмен, результатом которого становится переход товарной продукции (услуг) от поставщика (производителя) торговому предприятию (или напрямую потребителю) с целью удовлетворения имеющегося спроса. В свою очередь, С.А. Каплина считает, что сбытовая деятельность - это реализация комплекса мероприятий, направленных на максимизацию прибыли от продаж для каждого из участников сделки за счет ее осуществления с учетом качественных и количественных характеристик спроса [13]. Э.В. Минько утверждает, что сбыт представляет собой деятельность, непосредственно связанную с продажей товаров и оказывающую прямое влияние на результирующие показатели функционирования предприятия [18].

Обобщая приведенные подходы к определению сущности сбытовой деятельности, возможно определить ее комплексом мероприятий обмена товарной продукцией или услугами, проводимых на основании текущего уровня спроса и направленных на максимизацию эффективности для каждого участника сделки. Следовательно, основной целью сбытовой деятельности предприятия является получение прибыли производителем за счет удовлетворения платежеспособного потребительского спроса.

Комплекс задач сбытовой деятельности включает:

- формирование системы товародвижения с развитой инфраструктурой в виде оптовых и розничных точек продаж, сервисного обслуживания и логистического сопровождения;
- транспортировку товарной продукции от производителя к потребителю и ее распределение по торговым точкам (или оптовым посредникам) на основании выбранных каналов распределения;
- организацию выполнения операций сортировки, складирования и хранения, сопровождающихся погрузочно-разгрузочными работами;
- развитие контактов с конечными потребителями;
- своевременное информирование об уровне спроса и конкуренции;
- обеспечение широты ассортимента товарной продукции и его регулярного обновления в соответствии с запросами потребителей;
- разработка и проведение мероприятий по стимулированию сбыта;
- организация взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения основной цели сбытовой деятельности [4].

Достижение максимальной эффективности сбытовой деятельности, как правило, становится возможным за счет реализации ее в четком соответствии со сбытовой политикой, направления которой приведены на рисунке 1 [12].



Рисунок 1 – Ключевые цели сбытовой политики предприятий

Непосредственная реализация сбытовой деятельности подразумевает поэтапную реализацию определенного алгоритма действий (Рисунок 2) [15].

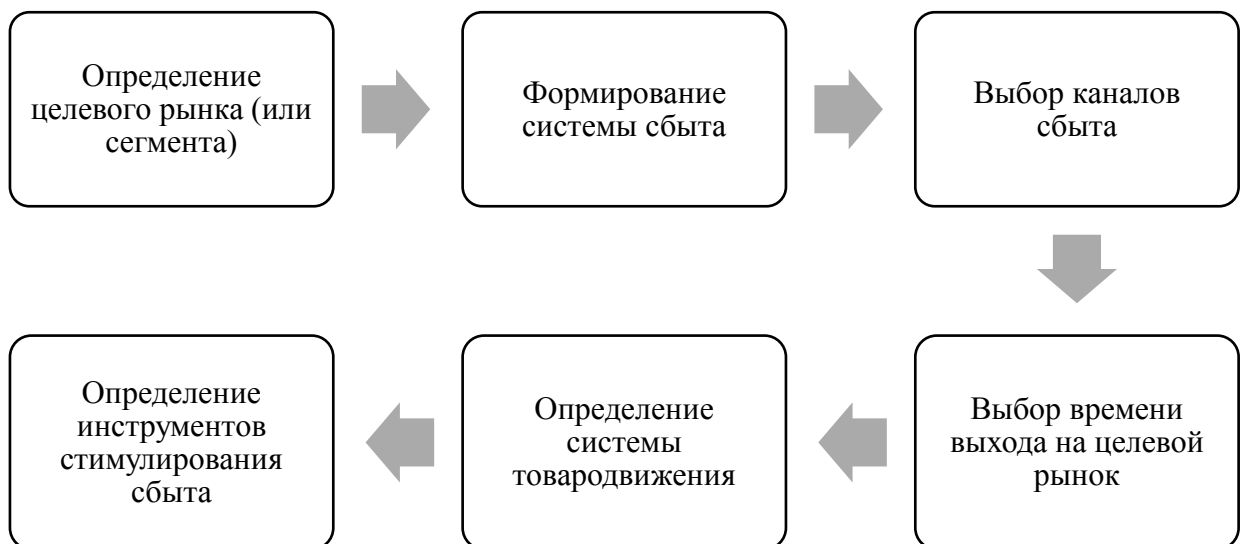


Рисунок 2 – Этапы сбытовой деятельности



Следует определить содержание каждого из представленных этапов более подробно.

1. Определение целевого рынка (или сегмента).

На данном этапе сбытовой деятельности осуществляется классификация потенциальных потребителей на основании результатов проведенных маркетинговых исследований по определенным признакам (Рисунок 3).

Географические	<ul style="list-style-type: none"><li>• величина региона, плотность населения, климатические условия, уровень административной единицы, удаленность от центральных и региональных распределительных центров предприятия</li></ul>
Социально-экономические	<ul style="list-style-type: none"><li>• уровень образования и доходов, должностное положение, профессиональная принадлежность, жилищно-коммунальные условия, качество жизни</li></ul>
Демографические	<ul style="list-style-type: none"><li>• возраст потребителей, пол, размер и структура семьи, наличие детей</li></ul>
Технологические	<ul style="list-style-type: none"><li>• отраслевая принадлежность профессиональной деятельности потребителей, масштабы и форма собственности предприятия-потребителя</li></ul>
Психографические	<ul style="list-style-type: none"><li>• стиль жизни (интересы, организация досуга), личностные качества, мотивы покупок (выбор продуктов по критерию низкой цены, длительности срока эксплуатации, высокого качества и т.п.)</li></ul>

Рисунок 3 – Признаки сегментирования рынка

Согласно трудам Ф. Котлера, Дж.Р. Эванса, А.И. Киселева, алгоритм сегментирования рынка включает в себя такие этапы, как определение принципов и методов сегментации, формирование критериев сегментации, обозначение целевого рынка с конкретизацией сегмента в нем, позиционирование товара (Рисунок 4) [14].

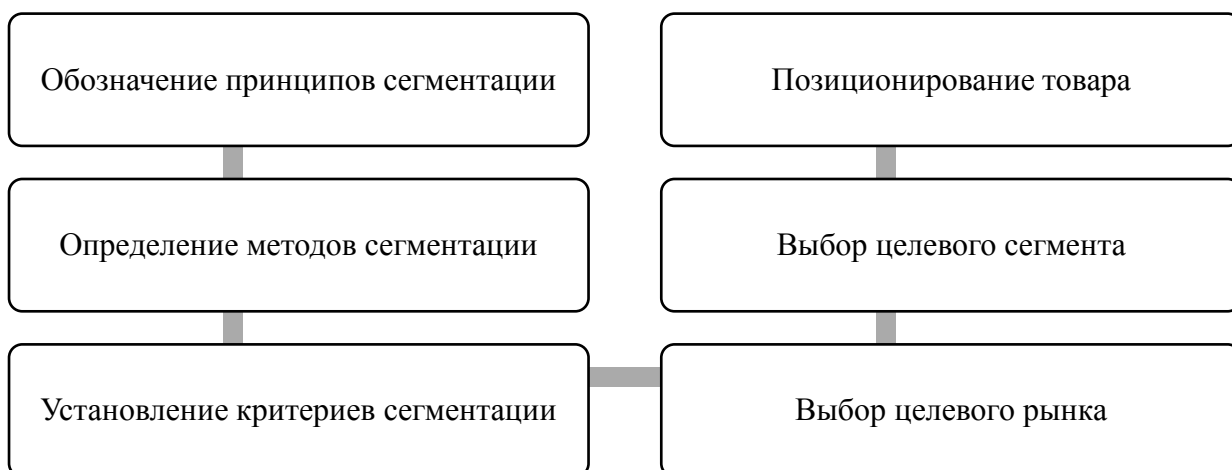


Рисунок 4 – Алгоритм сегментирования рынка

При этом необходимо учитывать, что наиболее качественные и достоверные результаты сегментирования возможно получить, как правило, за счет интеграции результатов по нескольким признакам.

## 2. Формирование системы сбыта и расчет затрат.

Система сбыта представляет собой комплекс субъектов, имеющих конкретное функциональное предназначение в процессе сбытовой деятельности. Как правило, на практике применяются три основных подхода к построению сбытовой системы:

1) Развитие собственной системы сбыта – обеспечение выполнения всех задач сбытовой деятельности предприятием самостоятельно (деятельность служб сбыта, дочерних предприятий, филиалов, собственных точек продаж, агентов, организация ярмарок и выставок).

2) Проектирование связанной или независимой системы сбыта – привлечение к выполнению сбытовых функций посредников, характеризующихся правовой и экономической самостоятельностью, при этом различие их заключается в наличии или отсутствии прав на реализуемую товарную продукцию [19].

Классификация торговых посредников приведена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Классификация торговых посредников

Выбор того или иного варианта из приведенной классификации обуславливается условиями реализации сбытовой деятельности. При этом предприятию-производителю целесообразно также учитывать ряд факторов, включающих правовую и финансовую обеспеченность посредника, его компетентность, имидж, а также величину собственных финансовых ресурсов, степень целесообразности и эффективности расхода которых определяется на основании сравнения альтернативных вариантов проектирования системы сбыта [22].

3. Формирование каналов сбыта и выбор периода выхода на целевой рынок.

Каналы распределения представляют собой ряд посредников, привлекаемых к процессу товародвижения, числом которых характеризуется длина канала (Рисунок 6) [6].

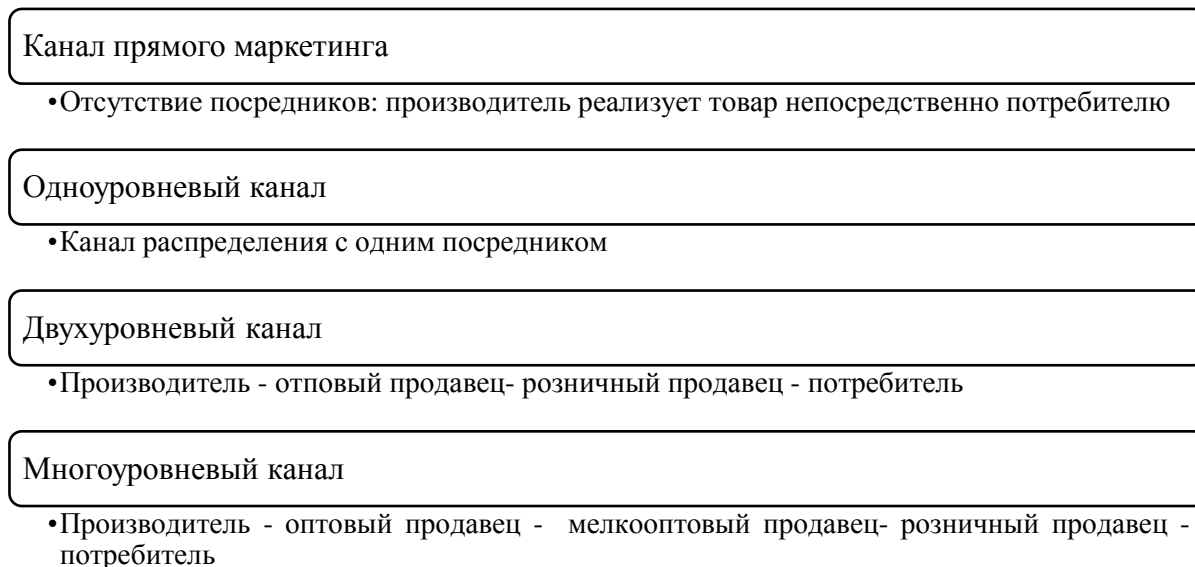


Рисунок 6 – Классификация каналов распределения по длине

Наряду с длиной каналы распределения отличаются также параметром ширины - числом участников каждого звена в длине канала распределения.

Так, на данном этапе реализации сбытовой деятельности основная задача менеджмента заключается в определении количества участников процесса движения товарной продукции от производителя к потребителю на основании соответствия приоритетного варианта установленным критериям (Рисунок 7) [7].

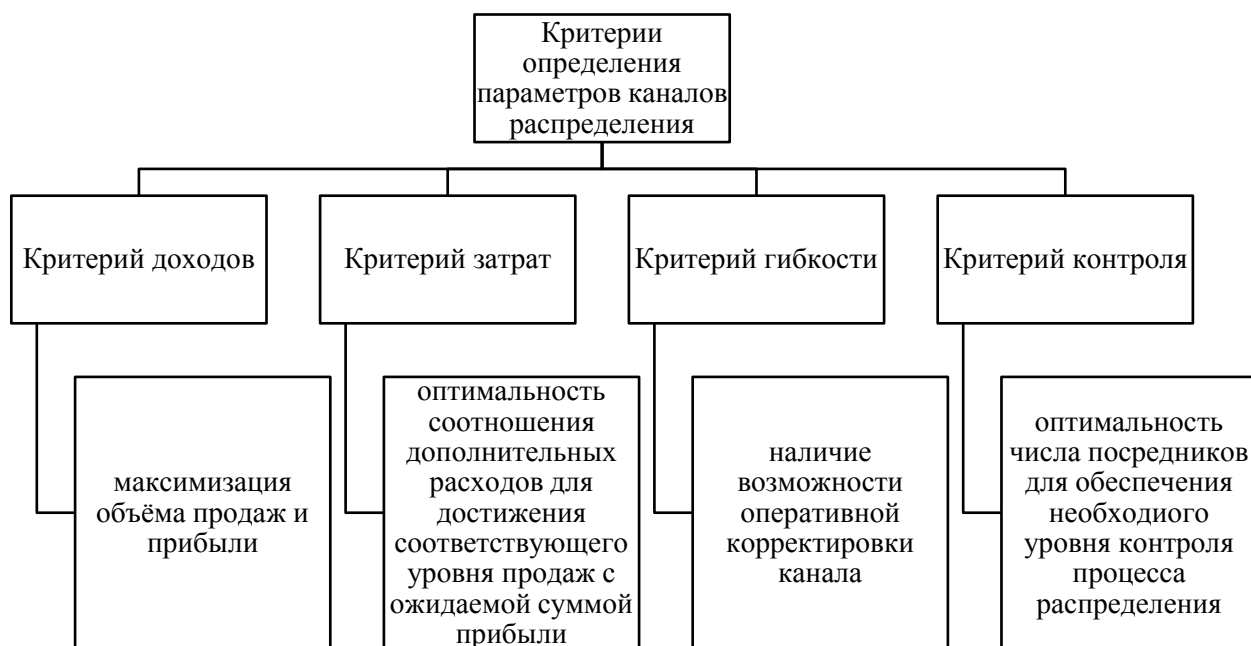


Рисунок 7 - Критерии определения параметров каналов распределения

Наряду со спецификой выбранного канала распределения предприятию необходимо также учитывать ряд факторов, оказывающих существенное влияние на способ и период выхода на целевой рынок (Рисунок 8) [9].

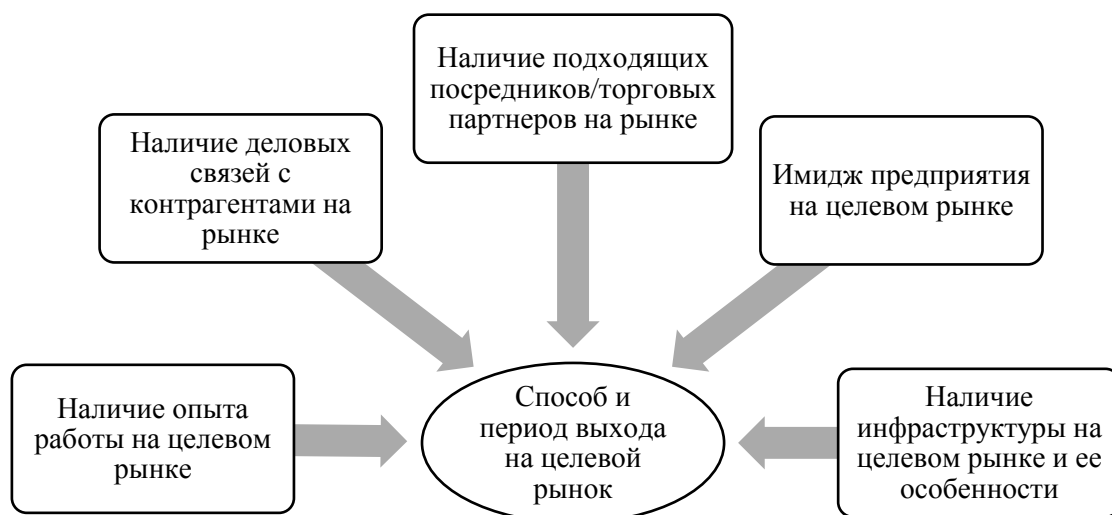


Рисунок 8 – Факторы выбора способа и периода выхода на целевой рынок

В комплексе с приведенными аспектами немаловажное значение имеет степень монополизации целевого рынка, а также специфика торговых обычаев и торговой практики.

4. Определение системы товародвижения и затрат на доставку товара конечному потребителю с учетом продолжительности транспортировки, условий складирования и хранения товарной продукции, длительности периода погрузочно-разгрузочных работ, степени надежности поставщиков.

Так, комплекс факторов, определяющих подход к организации процесса товародвижения, представлен на рисунке 9 [2].

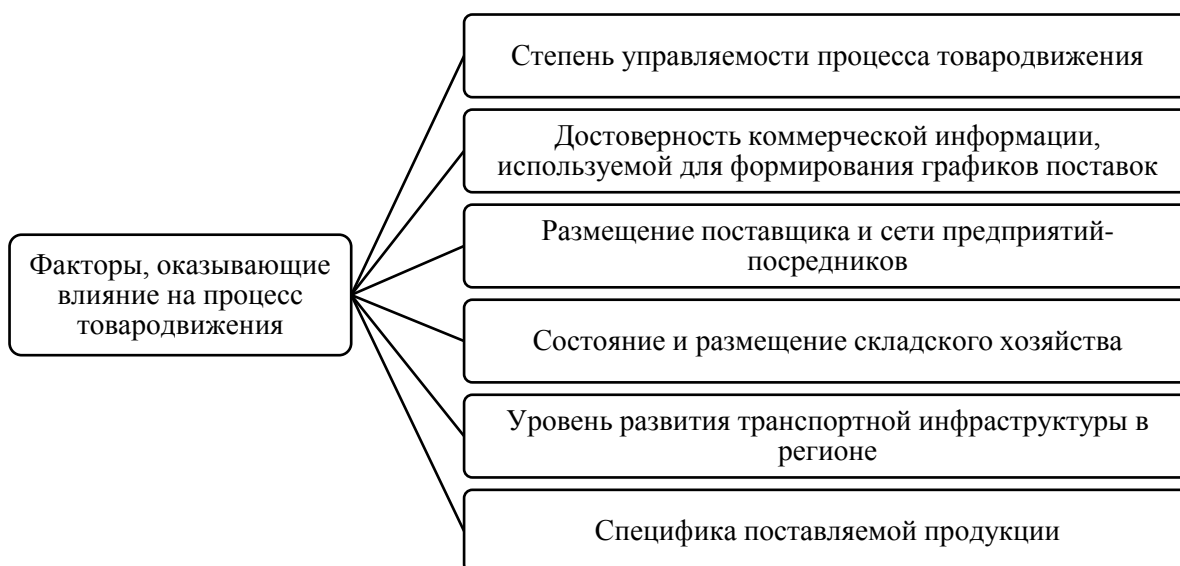


Рисунок 9 - Факторы, оказывающие влияние на процесс товародвижения

Приведенные факторы имеют существенное значение уровня при определении величины затрат и достижения их оптимального соотношения с ожидаемой прибылью.

5. Определение инструментов стимулирования сбыта.

Стимулирование сбыта представляет собой комплекс мер, направленных на мотивацию потребителей к совершению повторных

покупок или покупок в более значительных объемах. На практике выделяют три ключевых направления стимулирования сбыта (Рисунок 10) [11].

Стимулирование потребителей	•Снижение цен, выпуск купонов, проведение конкурсных мероприятий и распродажи, распространение бесплатных образцов продукта скидочные программы
Стимулирование торговых посредников	•Внедрение премиальных выплат, скидочные программы, кредитование, взаимные покупки, возможность возврата нереализованного товара т. д.
Стимулирование собственного персонала	•внедрение премиальных выплат, проведение конкурсных мероприятий, организация туристических поездок, моральное поощрение, подарки, предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска

Рисунок 10 - Ключевые направления стимулирования сбыта

В современных условиях наиболее эффективными инструментами стимулирования являются:

- развитие рекламной деятельности;
- гарантийное обслуживание и ремонт товарной продукции после приобретения и монтажа;
- личные контакты с потребителями, адресное распространение каталогов, проведение демонстрации товара в действии;
- программы лояльности – предоставление возможности постоянным клиентам пользоваться дополнительным сервисом или приобретать товар по специальному прайсу;

– методы интерактивного маркетинга – развитие официальных сайтов предприятий и интернет-магазинов, SMM-продвижение, создание call-центров.

Обобщая изложенное выше, следует заключить, что оптимальная организация сбытовой деятельности в современных условиях хозяйствования представляет собой одно из основополагающих условий обеспечения эффективности функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.

## **1.2 Логистика как концепция оптимизации сбытовой деятельности предприятия**

На сегодняшний день для субъектов рыночных отношений важным аспектом в деятельности является не только производство высококачественной продукции, но и ее соответствие объема ее выпуска существующему спросу, а также эффективность сбытовой деятельности, что определяется минимизацией затрат при стремлении к достижению максимального уровня прибыли. Данный спектр задач требует от производителей, во-первых, оптимизации собственных процессов по производству и реализации товарной продукции, во-вторых, - поддержания постоянного баланса между производственными потребностями и величиной поставок необходимых ресурсов, что может быть обеспечено исключительно за счет интеграции процессов всей цепи создания добавленной стоимости – жизненного цикла товара от этапа выпуска до момента доставки конечному потребителю. Именно данное положение является ключевым предметом логистики.

Так, управление, базирующееся на основных логистических принципах, способно обеспечить тесную взаимосвязь объемов закупок, потребностей производства в сырье, материалах и иных ресурсах, а также



прогнозных показателей сбытовой деятельности. Преимущества внедрения логистического подхода в процесс управления современными предприятиями приведены на рисунке 11 [5].

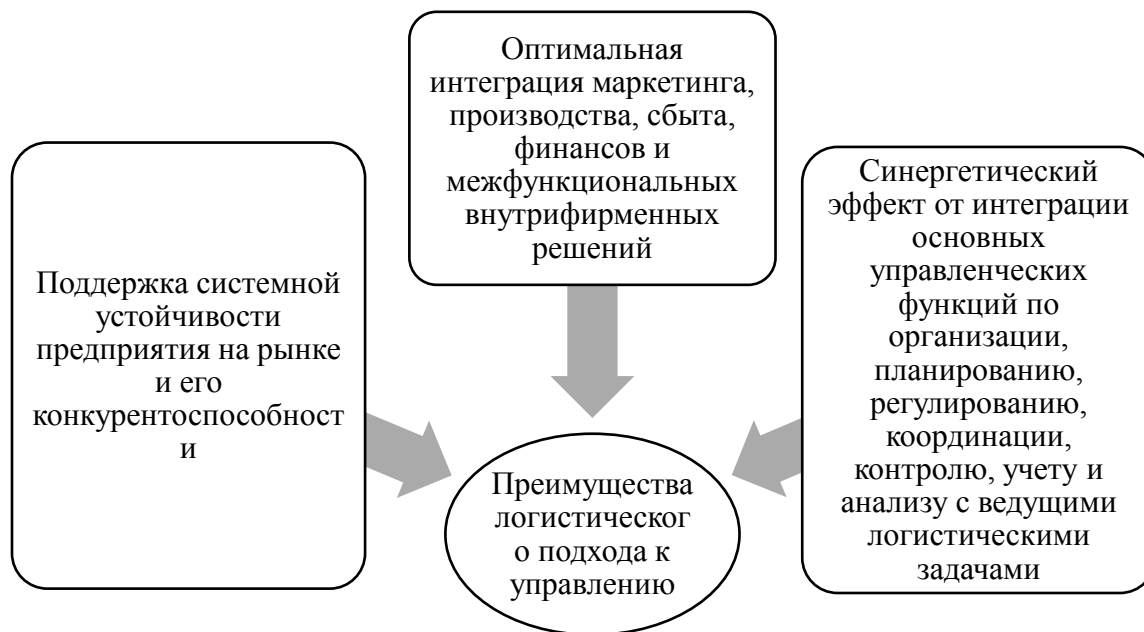


Рисунок 11 – Преимущества логистического подхода к управлению

Применительно к сбытовой деятельности предприятия, фактом целесообразности использования логистической концепции в данном направлении является положительное влияние ее внедрения на показатели оборачиваемости активов. Так, значительную долю оборотного капитала производственных предприятий, как правило, представляют денежные средства, заключенные в запасах (в том числе, товарной продукции), в связи с чем принятие эффективных управленческих решений, основанных на логистической концепции, в сфере сбыта положительно влияет на оборачиваемость активов предприятия, вследствие чего высвобождаются финансовые средства, наличие которых обуславливает для хозяйствующего субъекта возможности развития [17].

Однако следует учитывать, что использование логистического подхода

должно быть обосновано наличием оптимальных вариантов его встраивания в общую систему управления с учетом специфики производственной программы, маркетинговой и сбытовой стратегии, что обеспечит для предприятия возможность непрерывного совершенствования собственной деятельности.

Логистическая концепция управления за рубежом довольно часто определяется правилом «7R» (логистический микс): «ensuring the availability of the Right product, in the Right quantity and the Right condition, at the Right place, at the Right time, for the Right customer, at the Right cost», означающим организацию доставки потребителю требующейся продукции необходимого количества и качества в конкретную точку с соблюдением обозначенных сроков с учетом минимизации затрат. Так, правило «семь R» является наиболее подробной трактовкой миссии логистики, позволяет установить тесную взаимосвязи логистической концепции с концепцией маркетинг-микс («4P») (Рисунок 12) [16].

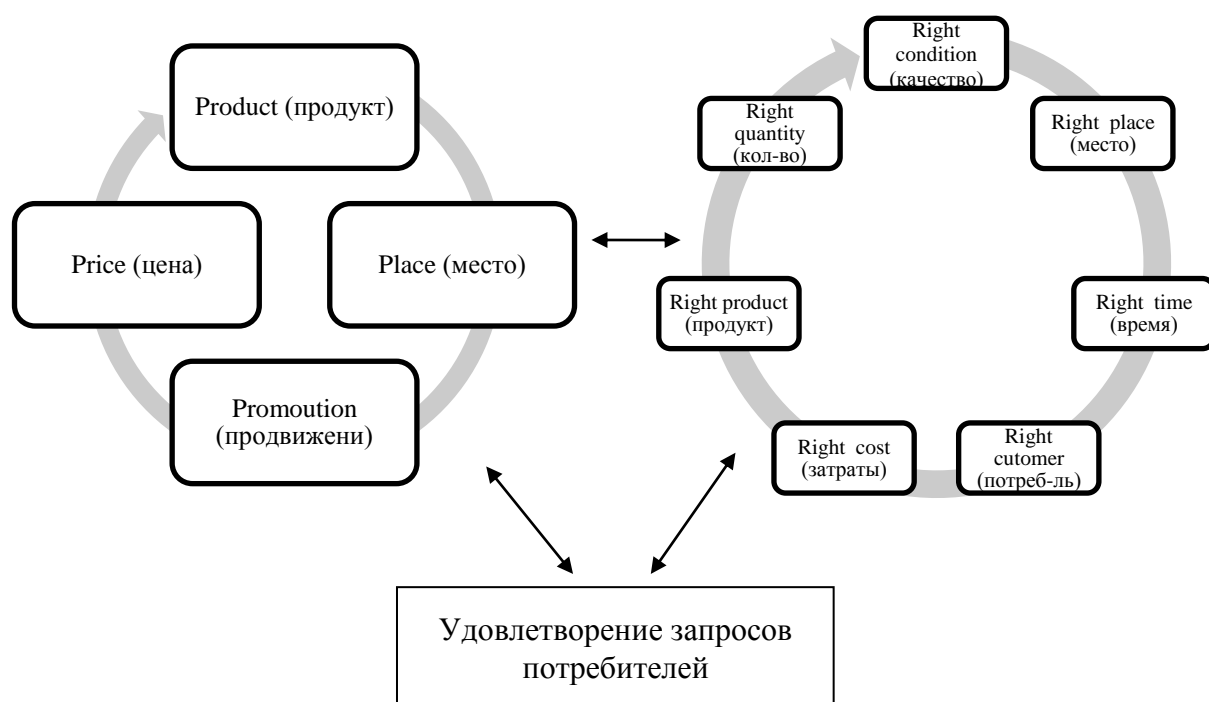


Рисунок 12 - Взаимодействие концепций 7R и 4P

На основании изложенного выше становится возможным сформулировать комплекс ключевых принципов логистики, в соответствии с которыми современные предприятия могут обеспечить устойчивое функционирование в долгосрочном периоде (Рисунок 13) [10].



Рисунок 13 – Ключевые принципы логистики

Обобщая представленный материал, возможно сформулировать основные выводы первого раздела бакалаврской работы:

- сбытовая деятельность представляет собой комплекс мероприятий обмена товарной продукцией или услугами, проводимых на основании текущего уровня спроса и направленных на максимизацию эффективности для каждого участника сделки;
- основной целью сбытовой деятельности предприятия является получение прибыли производителем за счет удовлетворения платежеспособного потребительского спроса.

– непосредственная реализация сбытовой деятельности подразумевает поэтапную реализацию определенного алгоритма действий (обозначение целевого рынка; формирование системы сбыта; выбор каналов сбыта; обоснование периода выхода на целевой рынок; определение структуры системы товародвижения; выбор инструментов стимулирования сбыта);

– управление, базирующееся на основных логистических принципах, способно обеспечить тесную взаимосвязь объемов закупок, потребностей производства в сырье, материалах и иных ресурсах, а также прогнозных показателей сбыта, что обуславливает целесообразность внедрения ключевых принципов логистики в сбытовую деятельность современных предприятий.

## **2 Анализ сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «ТЗТО»**

Объект исследования представлен открытым акционерным обществом «Тольяттинский завод технологического оснащения» (сокращенное наименование ОАО «ТЗТО», далее - Общество).

ОАО «ТЗТО» зарегистрировано 25.06.1996 г. в Самарской области по адресу: г. Тольятти, ул. Индустриальная, 9. Обществу присвоены ИНН 6320003555, ОГРН 1026301989284.

Основание предприятия осуществлено в 1964 г. в качестве открытия опытного завода «ВНИИЦЕММАШ», изначально специализировавшегося на производстве экспериментальных образцов оборудования для цементной промышленности.

В 1980 г. произведено переименование завода в «Тольяттинский завод технологического оснащения» с изменением профиля выпускаемой продукции – выпуск технологической оснастки различного назначения.

В 1991 г. ОАО «ТЗТО» введено в состав ОАО «АВТОВАЗ», в связи с чем обеспечивал поставки технологически нестандартной оснастки для различных производств автозавода.

В 1996 г. предприятие переименовано в открытое акционерное общество «Тольяттинский завод технологического оснащения» (ОАО «ТЗТО»). Положено начало организации нового направления производственной деятельности посредством штамповки автомобильных деталей для автомобилей LADA, на сегодняшний день являющейся основным видом деятельности предприятия.

Сегодня ОАО «ТЗТО» осуществляет поставки более 2000 номенклатурных позиций автомобильных деталей в действующее производство АО «АВТОВАЗ» и другим производителям автокомпонентов.

Завод представляет собой комплексное автономное предприятие, характеризующееся мощностью вспомогательных производств в сфере реализации ремонтных работ, обслуживания и развития оборудования и оснастки для производства штампованных автодеталей.

Производство ОАО «ТЗТО» оснащено современным прессовым, металлорежущим и контрольно-измерительным оборудованием, что в совокупности с высокой квалификацией специалистов обеспечивает выпуск изделий необходимого качества.

Современный уровень автоматизации процесса подготовки производства создает возможности для оперативного формирования полного пакета конструкторско-технологической документации и запуска производства новых изделий.

Основным видом деятельности Общества по ОКВЭД является производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Ключевая цель деятельности ОАО «ТЗТО» заключается в получении прибыли, в связи с чем в качестве собственной миссии предприятие определяет обеспечение высокого качества продукции и доступности автомобиля в цене и техническом обслуживании для покупателя за счет обеспечения оптимальных затрат на ее производство.

Достижение обозначенной цели во многом обеспечивается за счет рациональности организации управления деятельностью предприятия. Так, организационная структура управления ОАО «ТЗТО» имеет линейно-функциональный тип, основанный на линейной вертикали управления и специализации управленческого труда по основным функциональным направлениям (Приложение А).

Неотъемлемым этапом формирования организационно-экономической характеристики предприятия является анализ динамики его основных экономических показателей деятельности (Таблица 1).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ОАО «ТЗТО» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	1945456	2563786	2311508	618330	131,78	-252278	90,16
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	1570390	2017934	2161226	447544	128,50	143292	107,10
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	375066	545852	150282	170786	145,53	-395570	27,53
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	216006	240441	0	24435	111,31	-240441	0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	71441	94298	51282	22857	131,99	-43016	54,38
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	87619	211113	99000	123494	240,94	-112113	46,89
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	26667	119202	37586	92535	447,00	-81616	31,53
8. Основные средства, тыс. руб.	447963	405403	389966	-42560	90,50	-15437	96,19
9. Оборотные активы, тыс. руб.	911313	1393222	1448118	481909	152,88	54896	103,94
10. Численность ППП, чел.	731	725	717	-6	99,18	-8	98,90
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	448888	421126	416405	-27762	93,82	-4721	98,88
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2661,36	3536,26	3223,86	874,9	132,87	-312,4	91,17
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	614,07	580,86	580,76	-33,21	94,59	-0,1	99,98
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	4,34	6,32	5,92	1,98	145,62	-0,4	93,67
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,13	1,84	1,60	-0,29	86,38	-0,24	86,96
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	4,50	8,23	4,28	3,73	-	-3,95	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	4,72	8,97	4,47	3,73	-	-4,5	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	95,50	91,77	95,72	-3,73	96,09	3,95	104,30

Содержание таблицы 1 показало, что в 2017-2019 гг. деятельность производственного предприятия характеризуется разнонаправленной динамикой выручки. В 2018 г. отмечается значительный рост показателя на 31,78% относительно уровня 2017 г., в 2019 г. – снижение практически на 10% по сравнению с 2018 г. При этом в 2018 г. наблюдается аналогичная тенденция изменения величины себестоимости продаж – прирост на 28,5%, однако в 2019 г. произошло увеличение ее суммы на 7,1% (при ранее обозначенном снижении выручки). Динамика выручки и себестоимости продаж ОАО «ТЗТО» за 2017-2019 гг. приведена на рисунке 14.

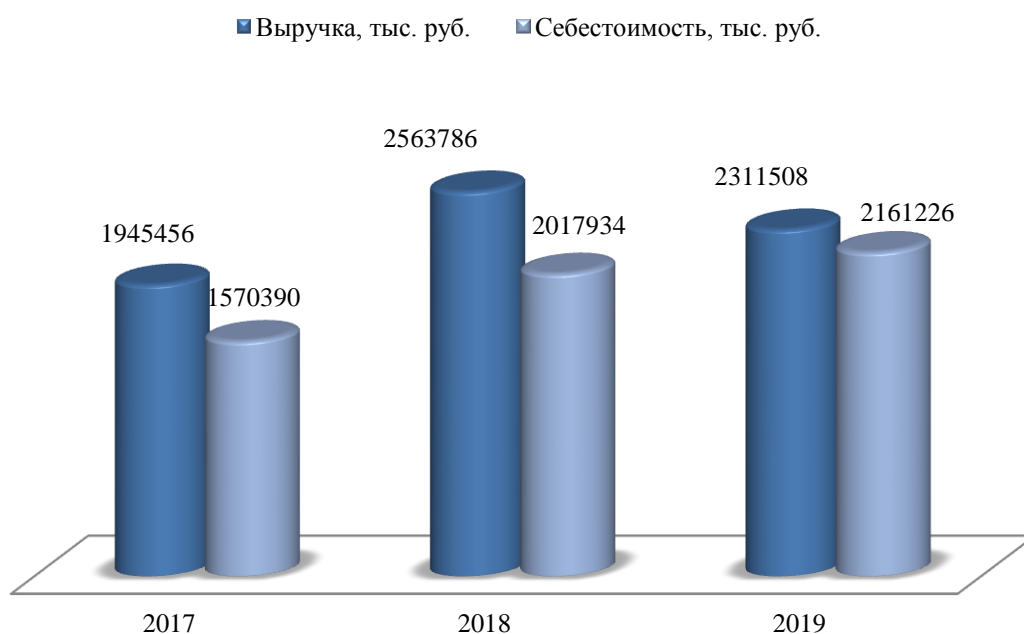


Рисунок 14 – Показатели выручки и себестоимости продаж ОАО «ТЗТО» за 2017-2019 гг.

Превышение темпов роста себестоимости продаж над темпами изменения выручки определили характер динамики показателей прибыли.

Валовая прибыль ОАО «ТЗТО» в 2017 г. составила 375066 тыс. руб., в 2018 г. значительно увеличилась на 45,53% (170786 тыс. руб.), затем



снизилась в 2019 г. более чем в три раза, что обусловлено совокупной динамикой выручки и себестоимости продаж.

Прибыль от продаж существенно возросла в 2018 г. по сравнению с 2017 г., составив 211113 тыс. руб., в дальнейшем в 2019 г. снизилась более чем в 2 раза (на 112113 тыс. руб.).

Тенденции изменения чистой прибыли в исследуемом периоде идентичны предыдущим показателям: резкое увеличение практически в 4,5 раза в 2018 г. по отношению к 2017 г., значительное снижение с 119202 тыс. руб. до 37586 тыс. руб. в 2019 г. (Рисунок 15).

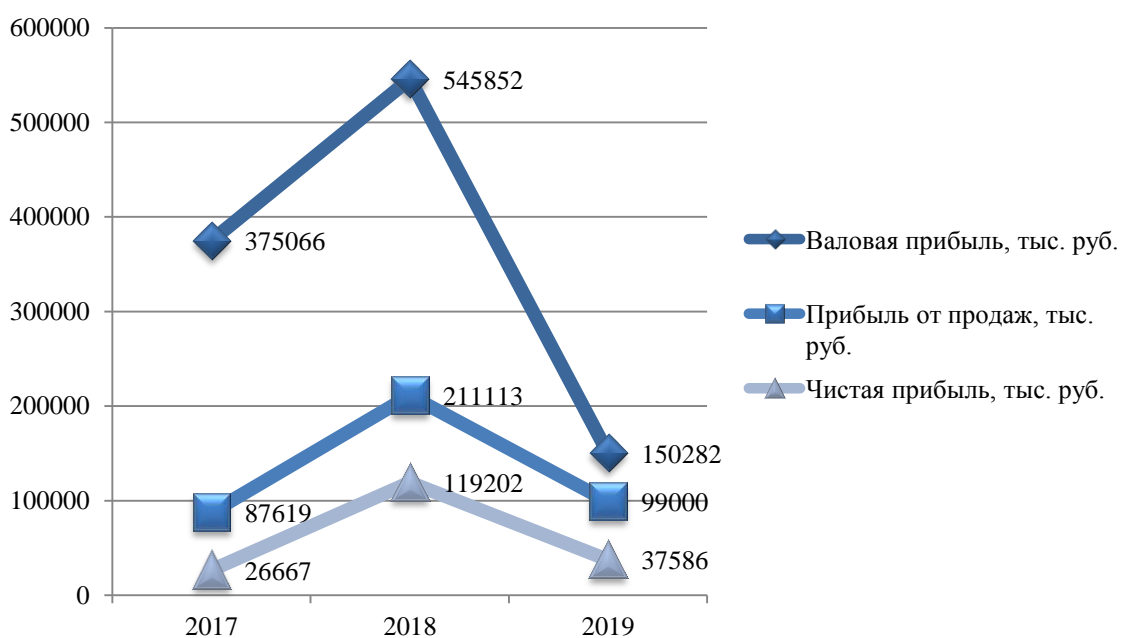


Рисунок 15 – Показатели прибыли ОАО «ТЗТО» за 2017-2019 гг.

Таким образом, прибыльность предприятия в 2019 г. исследуемый резко сократилась.

Также необходимо проанализировать динамику управленческих и коммерческих расходов, оказывающих значительное влияние на формирования показателя прибыли от продаж и, соответственно, чистой прибыли.

Как видно из таблицы 1, данные показатели в исследуемом периоде составили значительную сумму расходов предприятия: в 2017 г. совокупный объем управленческих и коммерческих расходов составил 287447 тыс. руб., в 2018 г. – 334739 тыс. руб., в 2019 г. значительно снизился, однако лишь за счет отсутствия управленческих расходов, и составил 51282 тыс. руб. Динамика данных показателей отражена на рисунке 16.

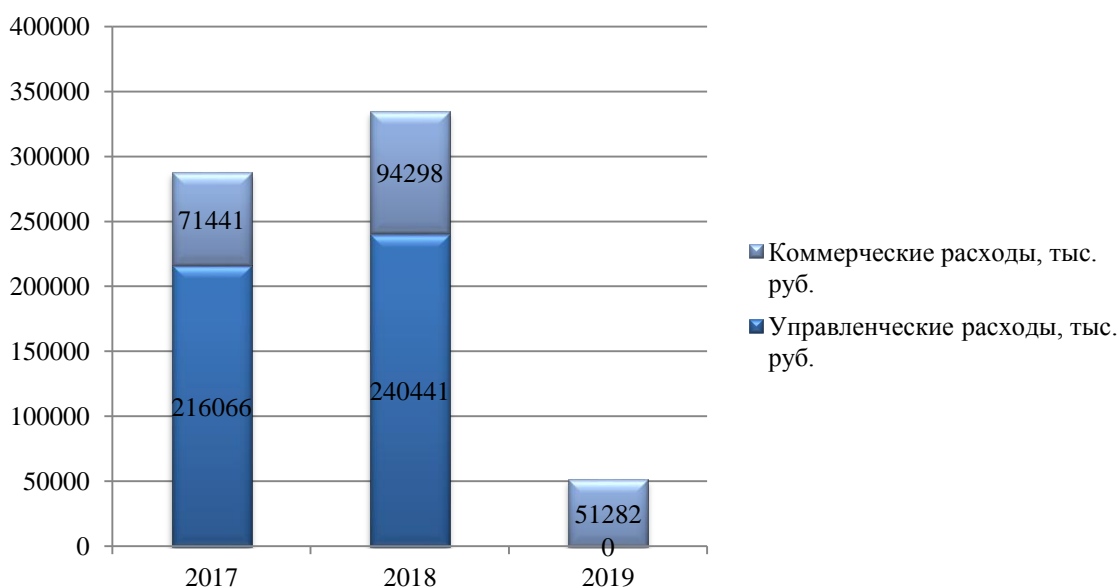


Рисунок 16 – Управленческие и коммерческие расходы ОАО «ТЗТО» в 2017-2019 гг.

Следует отметить, что в 2017-2019 гг. неустойчивостью направления изменений характеризуются также следующие показатели организационно-экономической деятельности ОАО «ТЗТО».

Производительность труда работающего, в целом за исследуемый период увеличившись на 562,5 тыс. руб., снизилась в 2019 г. по отношению к 2018 г. на 312,4 тыс. руб. (8,83%).

Устойчивая отрицательная динамика наблюдается в показателях среднегодовой заработной платы работающего: с 614,07 тыс. руб. в 2017 г. до

580,86 тыс. руб. в 2018 г. и 580,76 тыс. руб. в 2019 г., что является негативным аспектом в процессе работы с персоналом предприятия и может стать объективной причиной снижения мотивации основного производственного персонала.

Наряду с приведенными показателями к концу анализируемого периода также отмечается снижение коэффициента фондоотдачи: в 2018 г. он достиг уровня 6,32 руб., превысив показатель предыдущего 2017 г. практически в 1,5 раза, однако в 2019 г. фондоотдача составила 5,92 руб. (снижение на 6,33%).

Для наиболее полной оценки деятельности предприятия целесообразно проанализировать динамику ключевых показателей эффективности – рентабельности продаж и рентабельности производства.

В целом за исследуемый период наблюдается снижение указанных показателей, что является негативным фактом. Так, рентабельность продаж ОАО «ТЗТО» в 2017 г. характеризовалась уровнем 4,5%, в 2018 г. – 8,23%, в 2019 г. – 4,28%. Аналогичная тенденция наблюдается среди показателей рентабельности производства (Рисунок 17).

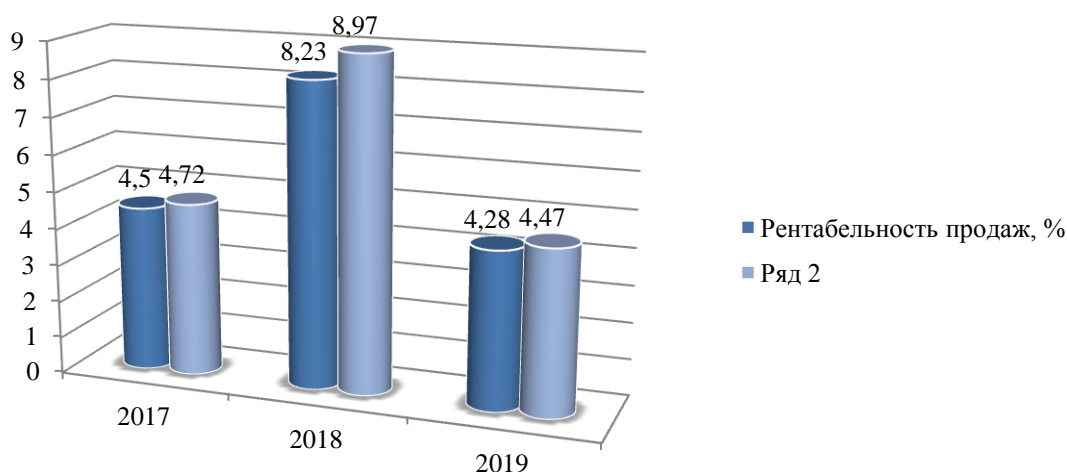


Рисунок 17 – Показатели рентабельности ОАО «ТЗТО» в 2017-2019 гг.

Спектр показателей, характеризующих эффективность организационно-экономической деятельности производственного предприятия, также включает сумму затрат, приходящихся на каждый рубль полученной выручки (Рисунок 18).

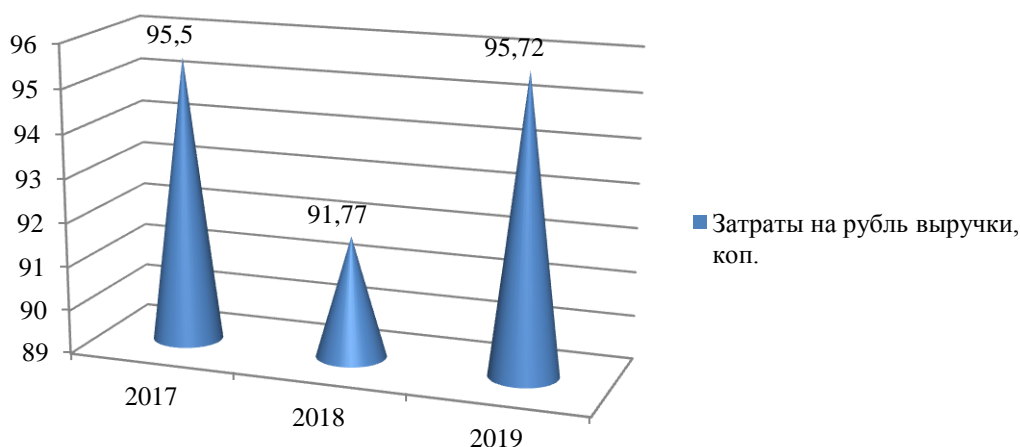


Рисунок 18 – Затраты на рубль выручки ОАО «ТЗТО» за 2017-2019 гг.

Как видно из рисунка 18, в исследуемом периоде отмечается общий рост показателя затрат на рубль выручки: с 95,5 коп. в 2017 г. до 95,72 коп. в 2019 г., что свидетельствует о снижении доходности деятельности предприятия, а также может характеризовать наличие проблем в процессе реализации его продукции (сбыте).

## 2.2 Анализ сбытовой деятельности предприятия

Снижение в 2017-2019 гг. большинства основных организационно-экономических показателей, установленное ранее, позволяет полагать, что предприятие ОАО «ТЗТО» характеризуется проблемами в сбыте выпускаемой продукции, проанализировать интенсивность которого

возможно за счет оценки и тенденций динамики коэффициента оборачиваемости активов.

Коэффициент оборачиваемости активов отражает количество полных оборотов оборотных активов за предприятия за отчетный период и рассчитывается отношением выручки к среднегодовой стоимости оборотных активов (Таблица 2).

Таблица 2 – Оборачиваемость активов ОАО «ТЗТО» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	1945456	2563786	2311508	618330	131,78	-252278	90,16
Оборотные активы, тыс. руб.	911313	1393222	1448118	481909	152,88	54896	103,94
Оборачиваемость активов, раз	2,13	1,84	1,60	-0,29	86,38	-0,24	86,96

Как видно из таблицы 2, в 2017 г. коэффициент оборачиваемости активов принимал значение 2,13, в 2018 г. – 1,84, в 2019 – 1,6, характеризуясь общим снижением в исследуемом периоде на 0,53 оборота (Рисунок 19).

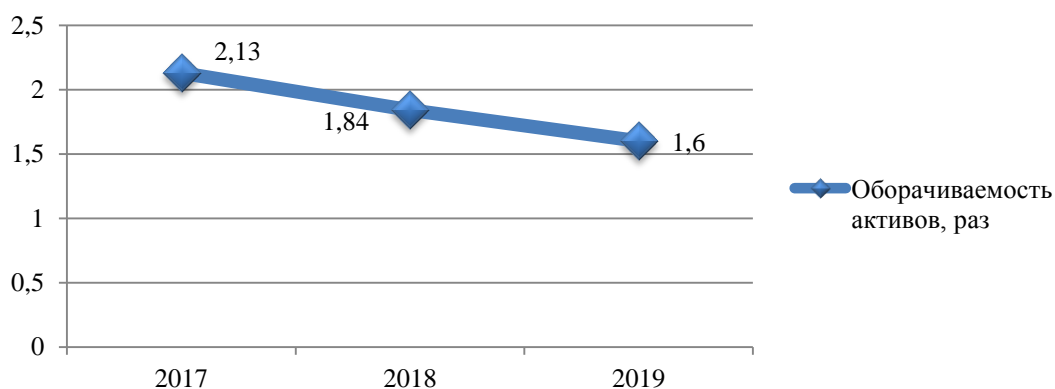


Рисунок 19 – Динамика коэффициента оборачиваемости активов ОАО «ТЗТО» в 2017-2019 гг.

Данная тенденция обусловлена существенным превышением темпов изменения среднегодовой стоимости активов предприятия над темпами изменения его выручки, что определяет целесообразность анализа структуры оборотных активов ОАО «ТЗТО» и ее изменения в 2017-2019 гг. (Таблица 3).

Таблица 3 – Структура оборотных активов ОАО «ТЗТО» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г., тыс. руб.	Доля, %	2018 г., тыс. руб.	Доля, %	2019 г., тыс. руб.	Доля, %
1. Запасы	526774	57,80	626688	44,98	762799	52,68
2. Дебиторская задолженность	356332	39,10	737302	52,92	623358	43,05
3. Финансовые вложения	0	0	2060	0,15	0	0
4. Денежные средства и денежные эквиваленты	28207	3,10	27141	1,948	61961	4,27
5. Прочие оборотные активы	0	0	31	0,002	0	0
ИТОГО:	911313	100	1393222	100	1448118	100

На основании приведенных данных следует отметить, что в 2017-2019 гг. в структуре оборотных активов ОАО «ТЗТО» значительной долей характеризуются запасы: в 2017 г. данный показатель составил 57,8% в общей структуре оборотных активов предприятия, в 2018 г. – 44,98%, в 2019 г. – 52,68%.

Представленные значения свидетельствуют о том, что в исследуемом периоде 2017-2019 гг. наблюдается превышение темпов пополнения производственных запасов над темпами сбыта готовой продукции, что подтверждается ростом абсолютной величины запасов в стоимостном выражении: с 526774 тыс. руб. в 2017 г. до 762799 тыс. руб. в 2019 г. и

обосновывает необходимость анализа организации сбытовой деятельности предприятия.

Основные задачи, связанные с реализацией сбытовой деятельности, выполняются в ОАО «ТЗТО» службой директора по продажам с привлечением при необходимости сотрудников других структурных подразделений предприятия.

Сбытовая политика ОАО «ТЗТО» основана на применении стратегии дифференцированного маркетинга. Данный факт обоснован участием ОАО «ТЗТО» в региональном кластере автомобильной промышленности Самарской области.

Следует рассмотреть содержание основных этапов организации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО» в соответствии с приведенным в разделе 1 работы алгоритмом.

#### 1. Анализ объема продаж по основным потребителям.

Основными потребителями ОАО «ТЗТО» являются ЗАО «ДЖИ ЭМ-АВТОВАЗ», ООО «ДЭСКА», ООО «ФМИС», ООО «Форесия», ООО «СИМОС-ЗКС», ЗАО «Мотор-Супер», АО «АВТОВАЗ». Доли данных предприятий в поставках АО «ТЗТО» приведены на рисунке 20.

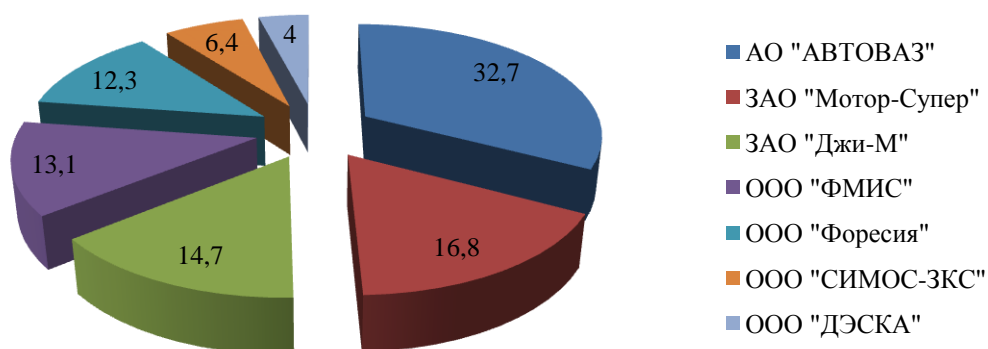


Рисунок 20 – Доли основных потребителей ОАО «ТЗТО» за 2019 г.

Целесообразно провести анализ объема продаж по основным потребителям. Данные для анализа приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Объемы продаж по основным потребителям ОАО «ТЗТО» в 2017-2019 гг.

Потребитель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Темпы роста 2019/2017, %
	Тыс. руб.	Доля, %	Тыс. руб.	Доля, %	Тыс. руб.	Доля, %	
АО «АВТОВАЗ»	692582	35,6	874251	34,1	755863	32,7	109,14
ЗАО «Мотор-Супер»	278200	14,3	397387	15,5	388333	16,8	139,59
ЗАО «Джи-М»	305437	15,7	387132	15,1	339792	14,7	111,25
ООО «ФМИС»	260691	13,4	340984	13,3	302807	13,1	116,16
ООО «Форесия»	233455	12,0	310217	12,1	284316	12,3	121,79
ООО «СИМОС-ЗКС»	105055	5,4	156391	6,1	147937	6,4	140,82
ООО «ДЭСКА»	70036	3,6	97424	3,8	92460	4	132,02
Итого:	1945456	100,0	2563786	100,0	2311508	100,0	118,82

Визуально изменение объемов продаж ОАО «ТЗТО» по основным потребителям в 2017-2019 гг. приведено на рисунке 21.

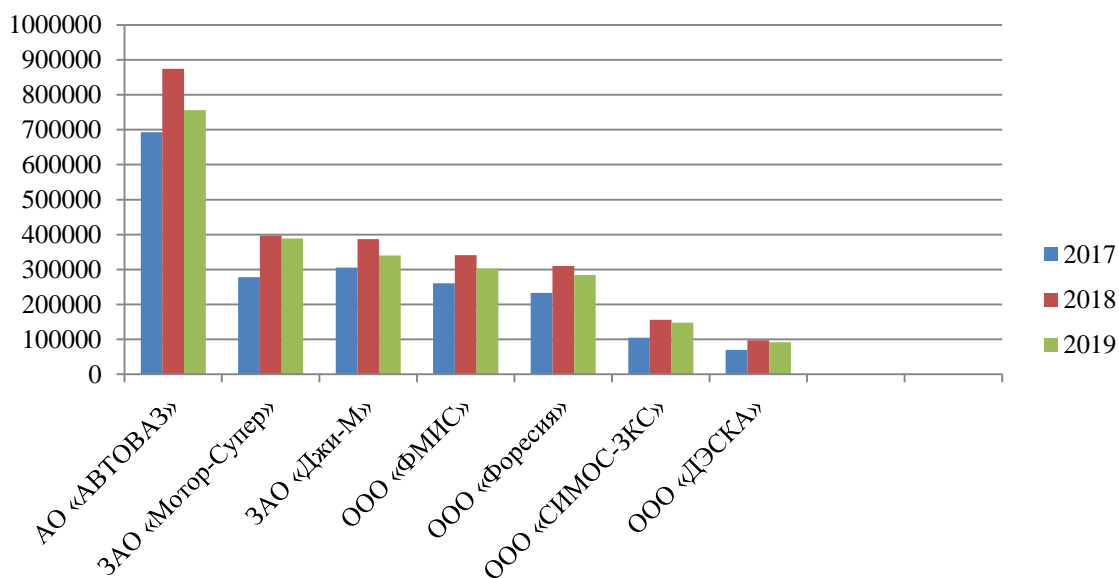


Рисунок 21 - Изменение объемов продаж ОАО «ТЗТО» по основным потребителям в 2017-2019 гг.



Как видно из приведенных данных, наибольшим удельным весом в структуре потребителей продукции ОАО «ТЗТО» характеризуется АО «АВТОВАЗ», занимающий более одной третьей доли в объемах продаж ОАО «ТЗТО» в 2017-2019 гг.

Однако следует отметить, что доля АО «АВТОВАЗ» в объемах продаж предприятия имеет тенденцию к снижению: в 2017 г. – 35,6%, в 2018 г. – 34,1%, в 2019 г. – 32,7%, что свидетельствует об увеличении объемов поставок иным потребителям, представленным в таблице 8, и является позитивным аспектом развития сбытовой деятельности предприятия.

Таким образом, в общих показателях реализованной продукции преобладает доля договоров, заключенных между ОАО «ТЗТО» и АО «АВТОВАЗ».

## 2. Система сбыта.

ОАО «ТЗТО» располагает собственной системой сбыта продукции, обеспечивающей выполнение всех задач сбытовой деятельности предприятием самостоятельно за счет наличия службы продаж, выполняющей следующие функции:

- маркетинговые исследования рынка;
- формирования стратегии ценообразования;
- планирование и организация продвижения продукта;
- планирование показателей сбытовой деятельности и основных этапов ее реализации;
- организация и контроль сбытовой деятельности;
- анализ отклонений фактических показателей сбытовой деятельности от плановых и причин их возникновения.

Следует отметить, что планирование показателей сбыта и объемов производственных запасов на предприятии осуществляется на основании результатов анализа тенденций изменения выручки за предыдущий период, вследствие чего отсутствует учет многих негативных факторов,

определяющих риск снижения объема сбыта и увеличения затрат на хранение запасов в комплексе с «замораживанием» оборотных активов в них.

### 3. Каналы сбыта.

При распределении продукции ОАО «ТЗТО» использует различные каналы распределения (Рисунок 22).

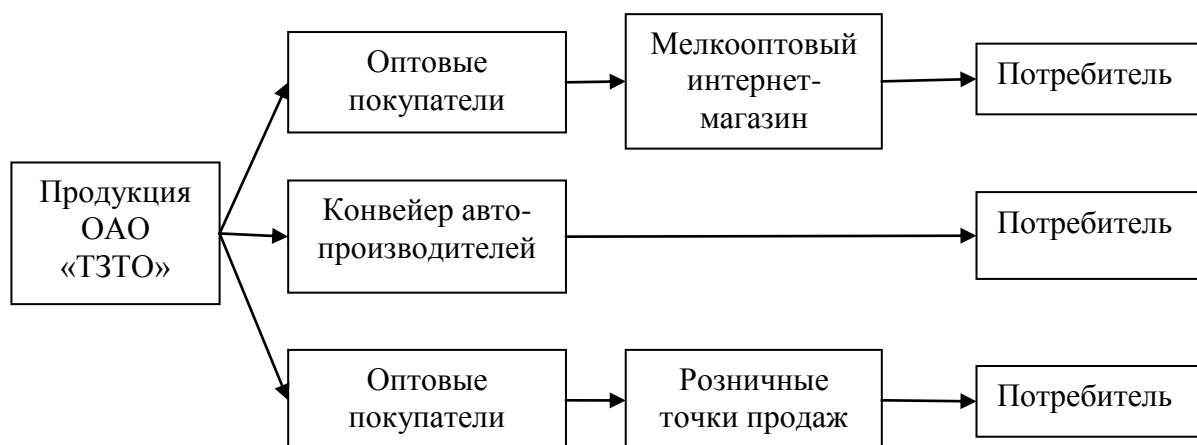


Рисунок 22 – Основные каналы сбыта ОАО «ТЗТО»

Динамика изменения объемов продаж ОАО «ТЗТО» по основным каналам сбыта за 2017-2019 гг. приведена в таблице 5.

Таблица 5 - Объемы продаж по каналам распределения ОАО «ТЗТО» в 2017-2019 гг.

Потребитель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Темпы роста 2017/2019, %
	Тыс. руб.	Доля, %	Тыс. руб.	Доля, %	Тыс. руб.	Доля, %	
Канал 1	99218	5,1	184593	7,2	198790	8,6	200,36
Канал 2	1795656	92,3	2302280	89,8	2045685	88,5	113,92
Канал 3	50582	2,6	2486873	3,0	67033	2,9	132,52
Итого:	1945456	100,0	2563786	100,0	2311508	100,0	118,82

Согласно таблице 5, основным каналом сбыта продукции ОАО «ТЗТО», безусловно, остается продажа выпускаемой продукции на конвейер автопроизводителей (канал распределения 2), при этом существенным ростом характеризуются объемы сбыта в розничные точки продаж, наиболее значительная положительная динамика отмечена в канале сбыта через мелкооптовые интернет-магазины – объемы реализации ОАО «ТЗТО» возросли более, чем в 2 раза.

#### 4. Система товародвижения.

ОАО «ТЗТО» при реализации сбытовой деятельности использует прямые каналы распределения (товар доставляется напрямую потребителю).

Также необходимо отметить, что хранение товарной продукции перед отправкой ее заказчику осуществляется на собственных складах предприятия. Автоматизация и соблюдение требований к хранению изделий обеспечивает сохранность качественных характеристик продукции.

В процессе транспортировки продукции применяется жесткая упаковка на основе деревянных каркасов, что способствует устранению рисков повреждения товара в период доставки его потребителю.

Доставка продукции, как правило, осуществляется собственным автотранспортом, в отдельных случаях – железнодорожным.

#### 5. Инструменты стимулирования сбыта.

В качестве мероприятий по стимулированию сбыта и продвижения продукции ОАО «ТЗТО» использует размещение рекламы в средствах массовой информации, скидочные программы на основе объема заказа, а также прямые контакты с логистическими службами предприятий-заказчиков.

Следует отметить, что значительный прирост выручки предприятия в 2018 г. на 31,78% во многом обусловлен эффективной организацией сбытовой деятельности, в частности, заключением контрактов на поставку продукции общей суммой около 500000 тыс. руб. за счет прямых контактов с

логистическими службами предприятий- заказчиков АО «АВТОВАЗ», ЗАО «Джи-М», ЗАО «Мотор-Супер».

С целью снижения расходов в 2019 г. предприятие сократило бюджет на продвижение продукции на рынке. В результате за период с 2017-2019 гг. затраты на производство и реализацию продукции снизились на 6,34%. Однако данный факт привел к увеличению затрат на рубль выручки на 3,95 коп. Так, в 2019 г. стимулирование сбыта осуществлялось предприятием преимущественно за счет размещения рекламной продукции в СМИ, что определило сотрудничество ОАО «ТЗТО» в течение 2019 г., в основном, с постоянными заказчиками.

Таким образом, во втором разделе бакалаврской работы определена негативная тенденция изменения большинства организационно-экономических показателей ОАО «ТЗТО».

В частности, отмечается общее снижение коэффициента оборачиваемости активов, значительное увеличение производственных запасов предприятия, а также преобладание их доли в общей структуре оборотных активов, что обосновало проведение анализа организации сбытовой деятельности предприятия, в рамках которого выявлены следующие проблемные аспекты:

- планирование показателей сбыта и объемов производственных запасов на предприятии осуществляется на основании результатов анализа тенденций изменения выручки за предыдущий период, вследствие чего отсутствует учет многих негативных факторов, определяющих риск снижения объема сбыта и увеличения затрат на хранение запасов в комплексе с «замораживанием» оборотных активов в них;

- недостаточная эффективность мероприятий по стимулированию сбыта имеет значение одного из факторов, отрицательно влияющих на показатели деятельности предприятия. В частности, в 2019 г. стимулирование сбыта ОАО «ТЗТО» осуществлялось преимущественно за

счет размещения рекламной продукции в СМИ, что определило сотрудничество ОАО «ТЗТО» в течение 2019 г., в основном, с постоянными заказчиками и отсутствие возможностей увеличения доли рынка с привлечением новых клиентов.

Обобщение изложенного выше позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на получение положительных значений показателей прибыли предприятия, организация сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО» нуждается в улучшении ввиду недостаточной эффективности организации планирования показателей сбыта и объемов производственных запасов на предприятии, а также реализации мероприятий по стимулированию сбыта, отсутствия оценки их как стратегически значимого элемента сбытовой деятельности современного предприятия.

### **3 Разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО» на основе логистики**

#### **3.1 Мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО» на основе логистики**

На основании проведенного в разделе 2 бакалаврской работы анализа организации сбытовой деятельности выявлены определенные проблемы, обуславливающие недостаточную эффективность сбыта ОАО «ТЗТО» и целесообразность разработки мероприятий по ее оптимизации.

Современные тенденции развития рыночных отношений, характеризующихся высокой динамикой, технологическим и социальным прогрессом, усилением конкуренции, определяют для руководства предприятий необходимость четкого понимания собственных конкурентных преимуществ и выявления резервов их наращивания.

Решение данной задачи возможно за счет снижения издержек, повышения производительности производственных ресурсов, повышения качества и многих других методов. Однако для обеспечения эффективности внедрения указанных методов необходима действенная система учета, контроля и анализа необходимой информации.

Мероприятие 1. В качестве способа устранения проблемного аспекта, связанного с увеличением запасов предприятия (в частности, товарной продукции), предлагается внедрение в сбытовую деятельность ОАО «ТЗТО» информационной системы управления продажами «Efsol: Автоматизация продаж», позволяющей автоматизировать весь комплекс сбытовых операций, организовать эффективное управление продажами.

«Efsol: Автоматизация продаж» позволяет в единой информационной системе обеспечить реализацию всех сбытовых задач и удовлетворение все

индивидуальных потребностей клиентов в их поиске, привлечении и удержании.

Комплексность «Efsol: Автоматизация продаж» обоснована возможностью детального анализа бизнес-процессов, подбора систем управления продажами (программный продукт включает в себя систему управления взаимоотношениями с клиентами CRM, либо может быть встроен в корпоративную систему при ее наличии), ее внедрения, обучения пользователей, техническим сопровождением эксплуатации системы, консалтинговой поддержкой.

Преимущества внедрения «Efsol: Автоматизация продаж» приведены на рисунке 23.



Рисунок 23 – Преимущества внедрения «Efsol: Автоматизация продаж»

Информационная системы «Efsol: Автоматизация продаж» сформирован из двух модулей:

1. Модуль «Система управления продажами», базирующийся на программе CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) и платформе 1С, что позволяет эффективно встраивать «Efsol: Автоматизация продаж» в имеющуюся на предприятии информационную систему.

Внедрение «Efsol: Автоматизация продаж» осуществляется с проведения анализа текущего состояния сбытовой деятельности, специфики ее процессов и решаемых задач. В дальнейшем «Efsol: Автоматизация продаж» создает для предприятия ряд возможностей (Рисунок 24).

Учет заказов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фиксация информации, закрепление за каждым входящим интересом (заявкой, звонком, письмом) ответственного сотрудника, контроль обработки обращений.</li> </ul>
Учет клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качественное ведение клиентской базы, ее сегментирование, сохранность истории взаимоотношений, соблюдение всех договоренностей перед заказчиком.</li> </ul>
Учет продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учитываются источники, суммы сделок, регулярно делается план-фактный анализ</li> </ul>
Бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM система для продаж контролирует последовательность выполнения всех этапов заключения сделки, назначает ответственных и координирует их действия.</li> </ul>
База знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1С:CRM объединяет шаблоны опросников, коммерческих предложений и других документов, которые необходимы сейлзу для успешной работы.</li> </ul>
Аналитическая отчетность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ плановых показателей, сравнение их с фактическими. Контроль загруженности менеджеров, прогнозирование спроса и предложения.</li> </ul>

Рисунок 24 – Основные возможности, создаваемые модулем «Система управления продажами» системы «Efsol: Автоматизация продаж»



2. Модуль «Консалтинг и поддержка» предполагает организацию консультационной поддержки и сопровождения эксплуатации «Efsol: Автоматизация продаж», обеспечивая для предприятия комплекс преимуществ (Рисунок 25).

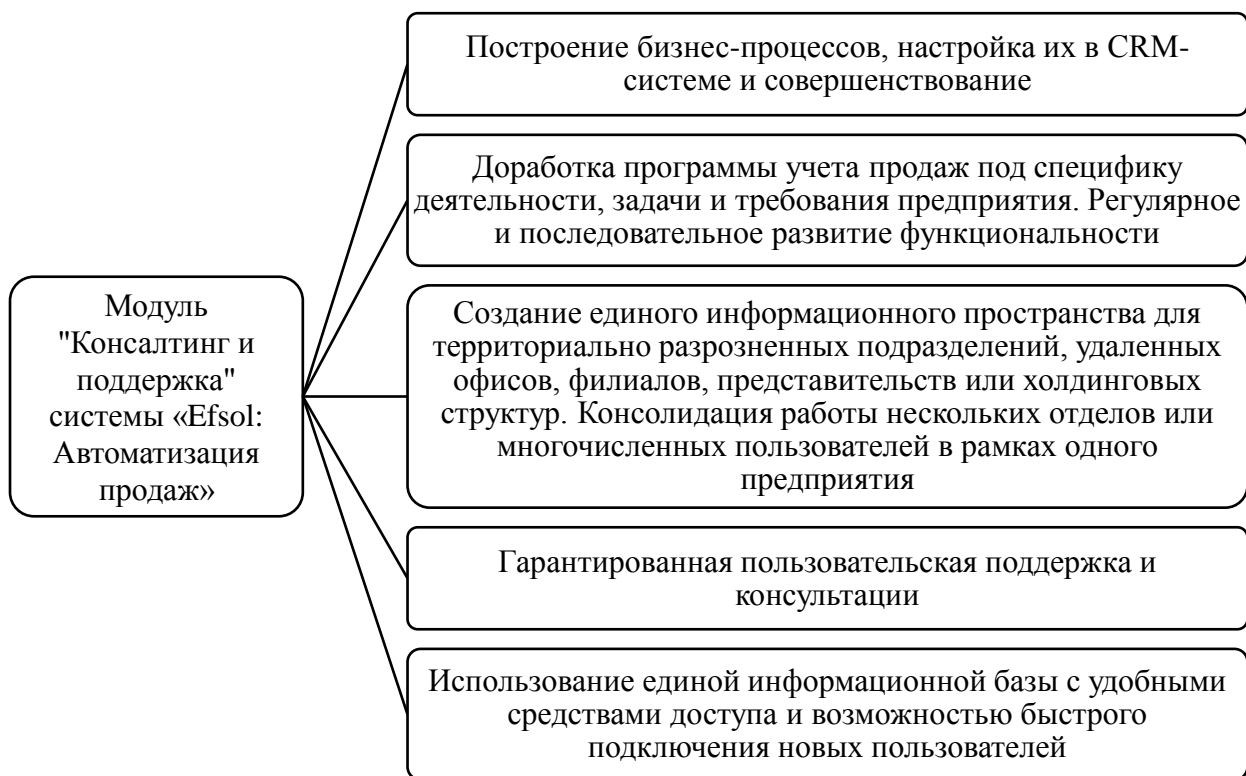


Рисунок 25 – Преимущества модуля

«Консалтинг и поддержка» системы «Efsol: Автоматизация продаж»

Таким образом, возможно определить общие достоинства предлагаемой к внедрению в сбытовую деятельность ОАО «ТЗТО» информационной системы «Efsol: Автоматизация продаж»:

- гибкость и оперативная адаптация под задачи конкретного предприятия;
- полноценная интеграция с имеющимися на предприятии информационными системами;

– структурированность бизнес-процессов, их направленность на формирование долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

Следовательно, внедрение «Efsol: Автоматизация продаж» будет способствовать как общей оптимизации сбытовой деятельности предприятия, так и решению задачи сокращения запасов ввиду наличия возможности формирования прогнозов на основании спроса и учета его возможных колебаний.

В процессе проведенного анализа также было установлено, что в 2019 г. стимулирование сбыта ОАО «ТЗТО» осуществлялось преимущественно за счет размещения рекламной продукции в СМИ, что определило сотрудничество ОАО «ТЗТО» в течение 2019 г., в основном, с постоянными заказчиками и отсутствие возможностей увеличения доли рынка с привлечением новых клиентов. В связи с чем целесообразно обеспечить стратегический подход к планированию и реализации данной деятельности на предприятии, в основе которого, в значительной мере, лежит профессионализм и компетентность высшего руководства.

Мероприятие 2. Оптимизации сбытовой деятельности предприятия в сфере стратегического планирования стимулирования продаж за счет повышения квалификации директора по продажам по программе «Промышленный маркетинг и коммуникации» в ЦНТИ «Прогресс» г. Санкт-Петербург.

Программа курса повышения квалификации «Промышленный маркетинг и коммуникации» включает в себя три основных блока:

1. Анализ современного промышленного рынка как базовый фактор формирования маркетинговой политики промышленного предприятия;
2. Специфические особенности анализа рынка промышленных товаров;
3. Инструменты маркетинга отношений.

Содержание ключевых блоков программы курса повышения квалификации «Промышленный маркетинг и коммуникации» приведено на рисунке (Рисунок 26).



Рисунок 26 – Содержание ключевых блоков программы курса повышения квалификации «Промышленный маркетинг и коммуникации»

Таким образом, предлагаемая программа курсов повышения квалификации направлена на актуализацию и расширение знаний

специалистов по продажам о современном промышленном рынке и технологиях, методах и инструментах его исследования, потребностей заказчиков, необходимых для решения стратегических маркетинговых задач промышленных предприятий.

Эффективным дополнением данной программы является предоставление возможности посещения онлайн-экскурсии на ведущие промышленные предприятия г. Санкт-Петербург.

Также следует отметить, что единовременное внедрение данных мероприятий обеспечивает организацию сбытовой деятельности предприятия в соответствии с ключевыми принципами логистического подхода к управлению, направленного на формирование тесной взаимосвязи объемов закупок, потребностей производства в сырье, материалах и иных ресурсах, прогнозных показателей сбыта.

### **3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий**

Определение экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий предполагает расчет стоимости приобретения, запуска и технического сопровождения первого года эксплуатации информационной системы «Efsol: Автоматизация продаж» (Таблица 4), а также учет стоимости курсов повышения квалификации для директора по продажам – 27,0 тыс. руб. (мероприятие в сложившихся санитарно-эпидемиологических условиях будет проходить дистанционно, в связи с чем не требуется учет командировочных затрат сотрудника).

Согласно данным таблицы 6, общая стоимость приобретения, запуска и технического сопровождения первого года эксплуатации информационной системы «Efsol: Автоматизация продаж» составит 108,0 тыс. руб.

Таблица 6 – Стоимость внедрения «Efsol: Автоматизация продаж»

№ п/п	Статья затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Модуль 1 «Система управления продажами»		
1	Блок «Учет заказов»	8,0
2	Блок «Учет клиентов»	12,0
3	Блок «Учет продаж»	8,0
4	Блок «Бизнес-процессы»	13,0
5	Блок «База знаний»	18,0
6	Блок «Аналитическая отчетность»	17,0
	Итого по разделу 1:	76,0
Модуль «Консалтинг и поддержка»		
1	Обучение персонала	8,0
2	Техническое сопровождение эксплуатации	12,0
3	Обновление и развитие системы	12,0
	Итого по модулю 2:	32,0
	<b>ИТОГО</b>	<b>108,0</b>

По оценкам экспертов, автоматизация деятельности за счет внедрения подобных систем способствует снижению трудоемкости труда специалистов на 7,0%, в связи с чем целесообразно рассчитать условное высвобождение персонала ОАО «ТЗТО» и, соответственно, экономию по оплате его труда и условно-постоянным расходам, с учетом, что к реализации мероприятий будет привлечено 35 специалистов предприятия (Таблица 7).

Таблица 7 – Расчет общей экономии и годового экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий

Показатель	Значение
Снижение трудоемкости, %	7,0
Повышение производительности труда персонала, вовлеченного в сбытовую деятельности, %	7,5
Условное высвобождение численности, чел.	2,4
Общее повышение производительности труда, %	0,34
Экономия по статье «Основная заработная плата», тыс. руб.	197,46
Экономия по платежам во внебюджетные фонды, тыс. руб.	59,24
Экономия по условно-постоянным затратам, тыс. руб.	46,4
Итого (общая экономия)	302,7
Затраты на реализацию мероприятий, итого, тыс. руб.	135,0
Итого (год. эк.):	167,7

Так, годовой экономический эффект предприятия в результате внедрения предлагаемых мероприятий составит 167,7 тыс. руб. Следует

отметить, что данным эффектом характеризуется только первый год реализации мероприятий, предполагающий покрытие расходов на их реализацию.

Период окупаемости предлагаемых мероприятий равен 0,45 года, что также обосновывает их целесообразность.

Таким образом, в разделе 3 бакалаврской работы разработаны мероприятия по оптимизации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО» и обоснована экономическая эффективность их реализации, расчеты которой позволяют сделать вывод о целесообразности внедрения в сбытовую деятельность ОАО «ТЗТО» информационной системы управления продажами «Efsol: Автоматизация продаж», позволяющей автоматизировать весь комплекс сбытовых операций, организовать эффективное управление продажами, а также повышения квалификации директора по продажам по программе «Промышленный маркетинг и коммуникации» в ЦНТИ «Прогресс» г. Санкт-Петербург.

## Заключение

На современном этапе развития экономики одним из важнейших направлений деятельности предприятий, независимо от вида и масштаба их деятельности, является эффективная организация сбытового процесса, что обусловлено ужесточением конкурентной борьбы, глобализацией экономических процессов, наличием множества рисков. Решить данную задачу возможно за счет оптимизации сбытовой деятельности на основе логистического подхода к управлению.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по оптимизации сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО».

Для достижения поставленной цели, в рамках первого раздела бакалаврской работы установлено, что:

- сбытовая деятельность представляет собой комплекс мероприятий обмена товарной продукцией или услугами, проводимых на основании текущего уровня спроса и направленных на максимизацию эффективности для каждого участника сделки;

- основной целью сбытовой деятельности предприятия является получение прибыли производителем за счет удовлетворения платежеспособного потребительского спроса.

- непосредственная реализация сбытовой деятельности подразумевает поэтапную реализацию определенного алгоритма действий (обозначение целевого рынка; формирование системы сбыта; выбор каналов сбыта; обоснование периода выхода на целевой рынок; определение структуры системы товародвижения; выбор инструментов стимулирования сбыта);

- управление, базирующееся на основных логистических принципах, способно обеспечить тесную взаимосвязь объемов закупок, потребностей производства в сырье, материалах и иных ресурсах, а также

прогнозных показателях сбыта, что обуславливает целесообразность внедрения ключевых принципов логистики в сбытовую деятельность современных предприятий.

Во втором разделе бакалаврской работы определена негативная тенденция изменения большинства основных организационно-экономических показателей ОАО «ТЗТО».

В частности, отмечается общее снижение коэффициента оборачиваемости активов, значительное увеличение производственных запасов предприятия, а также преобладание их доли в общей структуре оборотных активов, что обосновало проведение анализа организации сбытовой деятельности предприятия, в рамках которого выявлены следующие проблемные аспекты:

- планирование показателей сбыта и объемов производственных запасов на предприятии осуществляется на основании результатов анализа тенденций изменения выручки за предыдущий период, вследствие чего отсутствует учет многих негативных факторов, определяющих риск снижения объема сбыта и увеличения затрат на хранение запасов в комплексе с «замораживанием» оборотных активов в них;

- недостаточная эффективность мероприятий по стимулированию сбыта имеет значение одного из факторов, отрицательно влияющих на показатели деятельности предприятия. В частности, в 2019 г. стимулирование сбыта ОАО «ТЗТО» осуществлялось преимущественно за счет размещения рекламной продукции в СМИ, что определило сотрудничество ОАО «ТЗТО» в течение 2019 г., в основном, с постоянными заказчиками и отсутствие возможностей увеличения доли рынка с привлечением новых клиентов.

Для решения выявленных проблемных аспектов сбытовой деятельности ОАО «ТЗТО» в третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие мероприятия:



– внедрение в сбытовую деятельность ОАО «ТЗТО» информационной системы управления продажами «Efsol: Автоматизация продаж», позволяющей автоматизировать весь комплекс сбытовых операций, организовать эффективное управление продажами;

– оптимизации сбытовой деятельности предприятия в сфере стратегического планирования стимулирования продаж за счет повышения квалификации директора по продажам по программе «Промышленный маркетинг и коммуникации» в ЦНТИ «Прогресс» г. Санкт-Петербург.

Единовременное внедрение данных мероприятий обеспечивает организацию сбытовой деятельности предприятия в соответствии с ключевыми принципами логистического подхода к управлению, направленного на формирование тесной взаимосвязь объемов закупок, потребностей производства в сырье, материалах и иных ресурсах, прогнозных показателей сбыта.

Годовой экономический эффект предприятия в результате внедрения предлагаемых мероприятий составит 167,7 тыс. руб., период окупаемости предлагаемых мероприятий равен 0,45 года, что также обосновывает их целесообразность.

Таким образом, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

## Список используемой литературы

1. Акулич И.Л. Маркетинг : учебник / И.Л. Акулич. - 6-е изд., испр. Мн.: 2017. 511 с.
2. Аникин Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. Москва: Проспект, 2017. 426 с.
3. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская и др. М.: Инфра-М, 2018. 544 с.
4. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом/ Г.Дж. Болт. М.: Экономика 2017. 272 с.
5. Гаджинский А. М. Логистика / А.М. Гаджинский. М.: Маркетинг, 2016. 228 с.
6. Голубин Е.В. Формирование и оптимизация каналов сбыта/ Е.В. Голубин. М.: Вершина 2017. 135 с.
7. Голубкова Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Н. Голубкова. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2017. 363 с.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 25.02.2020 г.).
9. Джоббер Д. Продажи и управление продажами / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. М.: Юнити-Дана, 2017. 622 с.
10. Дыбская В. В. Логистика. Учебник. В 2 частях. Часть 1 / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. М.: Юрайт, 2016. 318 с.
11. Захарова Ю. А. Методы стимулирования сбыта / Ю.А. Захарова. - М.: Дашков и Ко, 2016. 120 с.

12. Земляк С.В. Управление продажами: Учебник / С.В. Земляк, О.М. Гусарова, Д.А. Жильцов и др. М.: Вузовский учебник, 2018. 320 с.
13. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие / С.А. Каплина. Ростов н/Д: Феникс, 2016. 415с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, и др. М.: Вильямс, 2016. 944 с.
15. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ж.Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 2016. 589 с.
16. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дэвид Дж. Клосс. Москва: Олимп-Бизнес, 2017. 635 с.
17. Логистика: учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. М.: Юрайт, 2017 558 с.
18. Минько Э.В. Маркетинг: учеб. пособие / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 415 с.
19. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: учебное пособие / Н. К. Моисеева. - Москва: Инфра-М, 2017. 527 с.
20. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. М.: Инфра-М, 2018. 352 с.
21. Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» (действ. ред.) [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 25.02.2020 г.).
22. Фридман Л. Дж., Фьюри Т. Р. Новые каналы сбыта - главное преимущество компаний. М.: Эксмо 2016. 352 с.

# Приложение А

## Организационная структура управления ОАО «ТЗТО»

