

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)

---

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 Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере АО «ЛАДА  
Запад ТЛТ»)

Студент

Е. Г. Шух

---

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О. М. Сярдова

---

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

Тольятти 2021

## Аннотация

К выпускной квалификационной бакалаврской работе по теме:

«Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере АО «ЛАДА Запад ТЛТ»).

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, трех разделов с двумя подразделами в каждом, заключения, списка используемой литературы и трёх приложений.

В первом разделе определена сущность теоретических аспектов сбытовой политики, её цели и задачи. Рассмотрены современные каналы продвижения продукции.

Во втором разделе представлена характеристика АО «ЛАДА Запад ТЛТ», рассмотрена организационная структура предприятия, проведён анализ основных технико-экономических показателей деятельности. Проанализирована эффективность существующей сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ» и обозначено направление её совершенствования.

В третьем разделе предложены мероприятия по совершенствованию сбытовой политики предприятия, направленные на повышение эффективности системы сбыта на предприятии на основе предложения отгрузки готовой продукции на Украину в виде SKD. Проведена оценка эффективности представленных мероприятий и рассчитан эффект от запуска годовой программы SKD Украина.

В заключении подведены итоги решения поставленных задач и сформулированы выводы по анализу и практическим мероприятиям.

В работе содержится 8 таблиц, 18 рисунков и одна формула. Список использованных источников включает 56 наименований. Объем работы, без приложений, составляет 59 страниц.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты сбытовой политики предприятия.....	7
1.1 Понятие и сущность сбытовой деятельности предприятия, основные каналы сбыта продукции.....	7
1.2 Направления совершенствования сбытовой политики производственного предприятия.....	19
2 Анализ эффективности сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ».....	27
2.1 Общая характеристика предприятия и анализ его технико-экономических показателей за период 2018-2020 гг.....	27
2.2 Анализ эффективности существующей сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ».....	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ».....	41
3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики.....	41
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	48
Заключение.....	52
Список используемой литературы.....	54
Приложение А Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия за период 2018-2020 гг.....	60
Приложение Б Затраты на перевозку годовой программы SKD Украина разными видами транспорта.....	61

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день рынок представляет собой динамичную среду, для успешного функционирования и развития в которой, предприятие должно иметь хорошо выверенную и мобильную систему сбыта, отвечающую условиям внешней и внутренней среды. Основной целью, стоящей перед специалистами при работе в данной области, является увеличение прибыли за счёт создания оптимальных условий реализации продукции, достигаемых на основе развития каналов товародвижения, стимулирования спроса, проведения грамотной ценовой политики и обеспечения эффективной сбытовой логистики. Разработка перспективных методов и средств продвижения продукции до конечного потребителя должна быть основана на проблемах текущей сбытовой политики и возможностях развития, выявленных в результате проведения всестороннего исследования рынка и оценки эффективности существующих форм и методов в сбытовой политике предприятия.

Цель выпускной работы заключается в анализе сбытовой деятельности АО «ЛАДА Запад ТЛТ», рассматриваемой в качестве основной составляющей сбытовой политики, и разработке рекомендаций по её совершенствованию на основе внедрения процесса отгрузки готовой продукции по зарубежным направлениям в виде машинокомплектов.

Задачи, которые потребуются решить для достижения поставленной цели:

- раскрыть сущность теоретических аспектов сбытовой деятельности предприятия;
- представить общую характеристику предприятия АО «ЛАДА Запад ТЛТ» и проанализировать его технико-экономические показатели за 2018-2020 гг.;

- провести анализ сбытовой деятельности АО «ЛАДА Запад ТЛТ» и сформулировать выводы;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления сбытовой деятельностью исследуемой организации;
- обосновать экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы является процесс сбыта продукции на предприятии АО «ЛАДА Запад ТЛТ».

Предметом работы выступают методы, применяемые в сбытовой политике организации и эффективность их использования.

Для решения поставленных задач используются такие общенаучные и специализированные методы исследования как анализ и синтез, классификация, систематизация, расчетно-аналитический и графический методы.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы служат работы ученых в сфере экономики, анализа сбытовой деятельности и анализа продвижения продукции, а именно: М.П. Афанасьев, Г.Дж. Болт, Е.С. Голубин, Б.А. Жалило, Ю.А. Захарова, Ю.А. Петрова, А.Н. Прайснер и др.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты РФ, бухгалтерская отчетность АО «ЛАДА Запад ТЛТ» за 2018-2020 гг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и двух приложений. Работа включает в себя 8 таблиц, 18 рисунков и одну формулу. Список использованных источников включает 56 наименований. Объем работы составляет 61 страницу.

В первом разделе определена сущность теоретических аспектов сбытовой политики, её цели и задачи, описана её значимость в разрезе системы управления организацией. Подробно разобрана организация системы управления сбытом, а также и её элементы. Рассмотрены современные каналы продвижения продукции.

Во втором разделе представлена характеристика АО «ЛАДА Запад ТЛТ», рассмотрена организационная структура предприятия, проведён анализ основных технико-экономических показателей деятельности и сформулированы необходимые выводы. Проанализирован объём продаж продукции, изучены экспортные направления сбыта, проведён анализ автомобильного рынка Украины и обозначен вопрос совершенствования сбытовой политики в данном направлении.

В третьем разделе предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности системы сбыта на предприятии на основе предложения отгрузки готовой продукции на Украину в виде SKD, а также выбора, описания и обоснования одного из двух альтернативных вариантов транспортировки. Проведена оценка эффективности представленных мероприятий и рассчитан эффект от запуска годовой программы SKD Украина.

В заключении сформулированы результаты решения поставленных задач и подведены итоги проведённого анализа и практических мероприятий.

Приложение включает в себя используемые при написании работы результаты расчётов, которые представлены в табличной форме.

# **1 Теоретические аспекты сбытовой политики предприятия**

## **1.1 Понятие и сущность сбытовой деятельности предприятия, основные каналы сбыта продукции**

Одной из важнейших составляющих, обеспечивающих функционирование предприятия, является его сбытовая политика, которая представляет собой совокупность правил:

- реализации маркетинговых стратегий позиционирования товара, охвата рынка, формирования спроса и стимулирования сбыта;
- создания ассортимента продукции и ценообразования,
- организации товародвижения, транспортировки продукции и материально-технического обеспечения;
- проведения договоров продажи [44].

Именно от грамотной организации и проведения сбытовой политики зависит обеспечение предприятия денежным потоком [41].

Необходимость формирования сбытовой политики обусловлена тем, что именно в сфере сбыта отражается стремление удовлетворить пожелания потребителей на основе усилий предприятия, приложенных к развитию производства, а также тем, что в процессе сбыта по большей части происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

В процессе формирования сбытовой политики следует учесть, что её эффективность определяется совокупностью различных факторов, основными из которых являются:

- особенности потребителей (их количество и концентрация, время и способы приобретения продукции, средняя величина разовой покупки, требования к качеству и характеристикам);
- производственные, сбытовые и финансовые возможности предприятия (специализация, финансовое состояние, обеспеченность ресурсами, квалификация персонала);

- характеристики товара (вид, специфика потребительских свойств, сезонность производства и спроса, сроки и условия хранения, требования к техническому обслуживанию);
- особенности рынка (емкость, характеристики, обычаи и торговая практика, плотность распределения потенциальных покупателей);
- конкурентная ситуация (количество конкурентов на рынке и их концентрация, характер и особенности конкуренции, ассортимент);
- существующие каналы сбыта (виды и основные характеристики);
- нормативно-правовая среда, относящаяся к организации сбытовой деятельности [25].

Следовательно, разработка сбытовой политики преследует определение таких направлений и средств, которые обеспечивают наибольшую эффективность реализации товара, так как от рационального выбора организационных форм и методов сбытовой деятельности зависит достижение конечного результата [24]. Эффективная сбытовая политика также должна быть нацелена на постоянное повышение разнообразия и обновление ассортимента предлагаемой продукции, что обусловлено постоянным изменением потребностей и запросов покупателей.

В рамках данных представлений предприятие должно строить свои процессы быстрее и эффективнее конкурентов с учётом интересов, связанных с повышением благополучия организации, потребителя и общества в целом. Наличие сбытовой политики, ориентированной на всеобщее благополучие, должно служить основой проведения эффективной сбытовой деятельности и достижения результатов [51].

Сбытовая деятельность, как компонент сбытовой политики, по мнению С. Н. Дияновой, представляет собой процесс реализации продукции в целях превращения данных товаров в финансовые средства и удовлетворения запросов потребителей [19].

В работах отечественных ученых сбытовая деятельность также имеет следующие определения, которые сгруппированы в таблице 1:



Таблица 1 – Основные определения сбытовой деятельности

Автор	Определение
Синяева И.М.	направление деятельности коммерческих фирм и структур, содержанием которого является реализация произведенной или приобретенной продукции в целях товара в деньги и удовлетворения совокупных запросов потребителей [42];
Минько Э.В.	особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты фирмы [32];
Хасанова Р.В.	процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли [47].

Таким образом, на основе данных определений, можно сформулировать понятие одного из аспектов сбытовой деятельности предприятия – сбыта.

Сбыт – это совокупность средств достижения целей предприятий, основанных на выявление вкусов и предпочтений покупателей и продвижения продукции по заданным направлениям [7].

Термину «сбыт» принято считать равнозначным понятие «продажа товара», так как разницы между значениями этих понятий практически нет. Однако, следует отметить, что сбыт зачастую подразумевает по собой совокупность функций в процессе сбытовой деятельности, а продажа представляет завершение процесса сбыта, то есть момент перехода продукции в собственность покупателя [10].

Объёмы сбыта определяют функционирование предприятия ввиду того, что от его объема напрямую зависят основные экономические показатели деятельности: выручка, прибыль и рентабельность. Кроме того, объёмы сбыта определяют объёмы производства продукции, особенно при организации процессов предприятия по вытягивающей системе.

Целями проведения сбытовой деятельности являются:

- получение прибыли;
- удовлетворение потребности клиента;
- сохранение текущей и завоевание новой рыночной доли;
- достижение конкурентного преимущества [1].

Данные цели достигаются за счёт повышения эффективности процессов сбыта, установления контактов с покупателями, хранения и отгрузки готовой продукции [15].

По мнению Синяевой И. М, функциями сбытовой деятельности, которым следует уделить пристальное внимание, следует считать:

- анализ результатов исследования рынка;
- контроль договорной работы с покупателями и посредниками;
- определение каналов сбыта;
- организация процесса хранения и упаковки продукции;
- планирование отгрузки продукции потребителям;
- информационное обеспечение сбытовой деятельности [42].

Следует также выделить такую функцию сбытовой деятельности, как использование информационных технологий в маркетинговых коммуникациях, которая позволяет максимально учитывать условия и факторы внешней среды, за счёт чего добиваться освоения новой рыночной ниши [36]. Исследование и внедрение подобных перспективных функций сбыта направлено на повышение чувствительности анализа рынка, поиск наиболее эффективных путей продвижения продукции, а также оптимизацию существующих или разработку новых способов распределения, в том числе и на основе бенчмаркинга методов, используемых конкурентами. По мнению автора, для успешного функционирования и развития организации на постоянно меняющемся рынке, данные методы должны быть заложены в основу его сбытовой стратегии [50].

Для формирования эффективной сбытовой стратегии, руководство предприятия также должно учесть множество факторов:

- особенности рынка и покупателей (размер рынка, торговая практика, портрет покупателя, внутренняя мотивация покупки, психографические характеристики);

- особенности организации (финансовое положение, конкурентоспособность, мощности производства, производственные возможности и ограничения);
- характеристики выпускаемой продукции (параметры, цена, требования к эксплуатации, условия хранения, сезонность спроса);
- сбытовая политика конкурентов (количество на рынке, характер конкуренции, особенности сбытовой стратегии, факторы успеха, коммуникации в системе сбыта);
- сравнительные издержки на различные системы сбыта [29].

Основным компонентом сбытовой деятельности является канал сбыта, (распределения), который представляет собой маршрут движения продукции от производителя к потребителю. Налаженный канал сбыта позволяет добиться устранения длительного разрыва во времени, месте и праве собственности, отделяющего продукцию от конечного потребителя [21].

Каналы сбыта классифицируются по количеству входящих в него промежуточных уровней. Под уровнем канала сбыта подразумевается посредник, выполняющий деятельность по доведению конечному потребителю продукции и передаче права собственности на неё. Так как часть подобной деятельности осуществляют и производитель, и потребитель, то они также являются звеньями канала сбыта. Выбор того или иного варианта канала сбыта при этом зависит от множества факторов, основным из которых являются назначение, особенности и характеристики продукции [37]. Представленный на рисунке 1 канал нулевого уровня включает в себя только производителя, выполняющего функцию продавца, и потребителя.



Рисунок 1 – Канал нулевого уровня [16]

Канал нулевого уровня или прямой канал может быть использован в сбытовой деятельности для распределения продукции единичного и мелкосерийного производства. Данный канал наиболее выгоден, когда:

- расходы на прямой сбыт оправданы стоимостью продаваемой продукции, а не её количеством;
- потребители находятся на относительно небольшом расстоянии, а их количество невелико;
- послепродажное обслуживание реализуемой продукции нуждается в высокоспециализированном сервисе;
- сеть собственных складов позволяет покрывать рынки, на которых предприятие реализует свою продукцию [3].

Одноуровневый канал сбыта, который представлен на рисунке 2, помимо производителя и потребителя включает ещё одного посредника, в качестве которого на рынке товаров потребительского назначения выступает розничный продавец, а на рынке промышленных товаров – агент по сбыту.

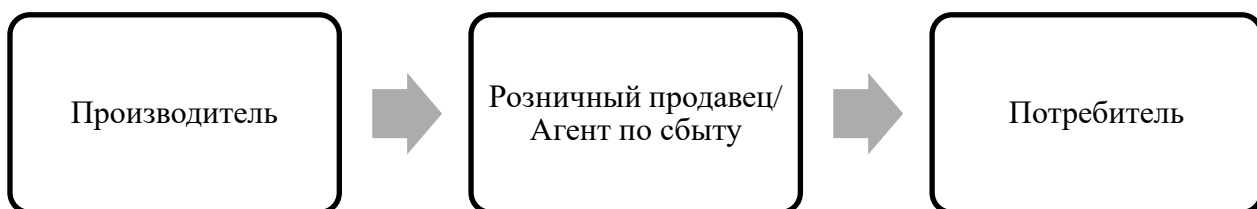


Рисунок 2 – Одноуровневый канал

Применение одноуровневого канала будет целесообразно в случае:

- выхода на новый неизученный рынок сбыта;
- недостаточного знания производителя в торговой деятельности;
- простого послепродажного сервиса или его отсутствия;
- небольшого количества сегментов рынка.

Двухуровневый канал сбыта, представленный на рисунке 3, включает в себя двух посредников. На рынке потребительских товаров ими выступают оптовый и розничный торговец, а на промышленном рынке – промышленный дистрибьютор и дилеры. Данный канал сбыта оправдан в случае если:

- требуется создать сбытовую сеть при дефиците собственных средств;
- складывается географическая разбросанность рынка;
- возникают существенные транспортные издержки.

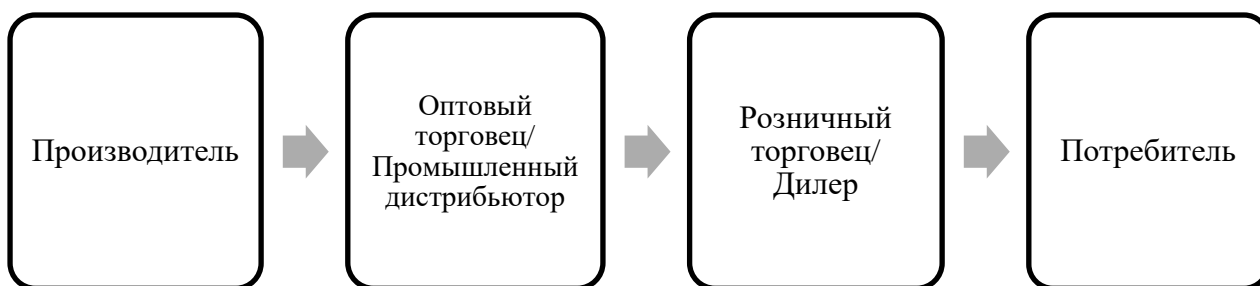


Рисунок 3 – Двухуровневый канал

Трёхуровневый канал, представленный на рисунке 4, подразумевает наличие между оптовым и розничным посредниками мелкооптового торговца, приобретающего продукцию у крупного оптового торговца и перепродающего её небольшому предприятию розничной торговли, которое обычно не обслуживается крупным оптовиком [17].



Рисунок 4 – Трёхуровневый канал

Использование трёхуровневого канала считается эффективным, когда:

- требуется создание крупной сети сбыта в условиях дефицита собственных средств;
- складывается такая географическая разбросанность рынка, при которой ни прямые продажи, ни использование двухуровневого канала нерентабельны;
- требуются срочные поставки продукции, при вовлечении многочисленных складов крупного оптового торговца;
- содержание собственной сети является нерентабельным из-за небольшого различия между себестоимостью и отпускной ценой;
- имеется возможность экономии на транспортных издержках за счёт поставок продукции крупными партиями небольшому числу оптовых посредников.

Прямой канал сбыта является наиболее простым, но он не всегда является самым дешёвым. При разнообразном ассортименте производимой продукции, существенном количестве рынков сбыта и сложности географического положения экономически целесообразно использовать более сложные виды каналов сбыта [35].

Все вышеперечисленные каналы сбыта могут основываться на использовании следующих методов сбыта:

- прямого;
- косвенного;
- комбинированного [4].

Метод прямого сбыта заключается в налаживании производителем продукции непосредственных отношений с её конечными потребителями без необходимости вовлечения сторонних посредников.

Данный метод характерен для рынка средств производства и применяется производителями уникального товара, станкостроительными предприятиями, а также угольными, газовыми, нефтяными и прочими компаниями, поставляющими сырьё для предприятий обрабатывающей промышленности.

Преимуществом метода прямого сбыта выступает достижение предприятием полного контроля над всей системой сбыта, за счёт чего обеспечивается оперативное реагирование на любое изменение рынка.

Метод прямого сбыта редко используется на рынке потребительской продукции, так как на данном рынке характерно использование услуг независимых посредников по причине того, что самостоятельное управление собственной сбытовой сетью требует существенных затрат по отношению к объёму продаж. Поэтому широкое распространение получил косвенный метод сбыта, который заключается в использовании производителем продукции услуг независимых посредников [43].

Комбинированный метод сбыта основан на том, что производитель использует одновременно два метода сбыта – прямой и косвенный [14]. Существование данного метода обусловлено тем, что для большей части предприятий проблема заключается не в выборе конкретного канала сбыта, а в эффективном выборе их наилучшего сочетания.

Поэтому посредник, представляющий собой лицо или фирму, стоящую между производителем и потребителем товара и содействующую его товарообороту, существует именно там, где требуется наладить цивилизованные рыночные отношения на основе выявления проблем и поиска их решения. Следовательно, посредник является своеобразным катализатором рынка [11].

Необходимо отметить, что существует множество подходов к классификации посредников. Наиболее часто среди критериев классификации фигурируют следующее:

- от чьего имени посредник функционирует (от своего имени или от имени производителя);
- за чей счет работают (за свой счет или за счет производителя).

Опыт развитых рыночных экономик показывает, что в товародвижении участвует большое количество предприятий, организаций, которые выполняют торгово-посреднические функции.

Классифицировать посреднические организации можно по различным признакам.

Но главный признак – это выполняемые функции. На рисунке 5 представлены типы посредников, выделяемые по главному признаку:

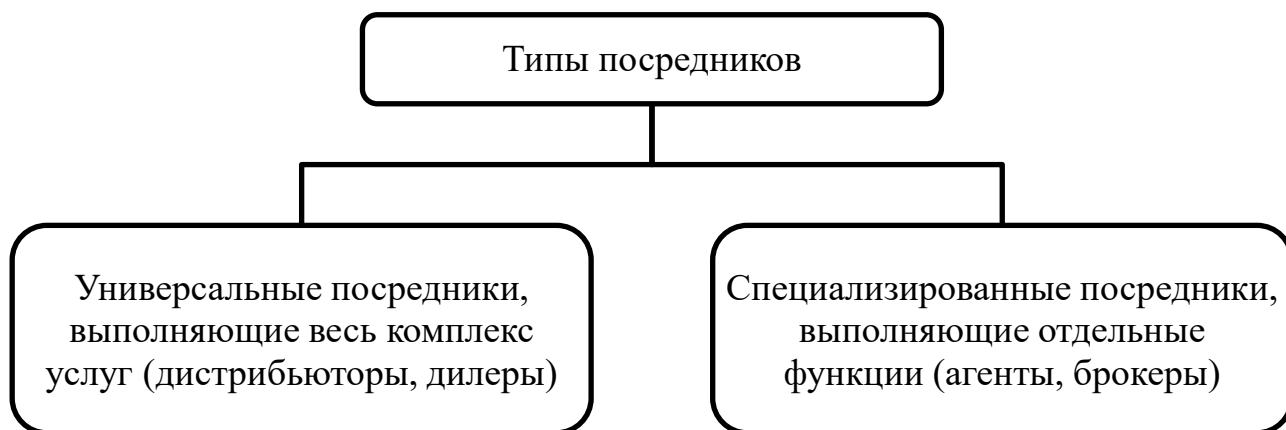


Рисунок 5 – Типы посредников

Таким образом, на выбор наиболее эффективного метода ведения сбытовой деятельности влияют сложившиеся рыночные условия, специфика продаж, а также стратегия самого предприятия. Зачастую условия складываются таким образом, что возникает необходимость работать, сочетая все типы организации сбытовой сети [40].

Сбыт продукции может осуществляться в виде двух форм: транзитной, при которой продукция доставляется напрямую от производителя конечному потребителю без завоза склады, и складской, при которой продукция от производителя поступает на склад оптового посредника, а затем распределяется по различным каналам на уровне розничной торговли. [49].

Транзитная форма используется при товародвижении продукции, место производства которой находится рядом с районом её потребления, например, такие продовольственные товары как хлебобулочные изделия, полуфабрикаты и молочные продукты поставляются в торговую сеть



транзитом. Также в транзитной форме в торговые сети могут отгружаться некоторые непродовольственные товары, например, одежда и обувь, мебель и бытовая техника. Таким образом, транзитная форма сбыта используется для продукции с простым ассортиментом за исключением случаев, когда требуется проведение промежуточной подготовки товара, переупаковки или расфасовки. За счёт использования данной формы сбыта достигается ускорение товарооборота, снижение логистических издержек и повышение сохранности товара [39].

Складская форма сбыта продукции применяется в случаях:

- реализации продукции с большим ассортиментом, при необходимости преобразования производственного ассортимента в торговый;
- накопления товарной продукции с целью бесперебойного и ритмичного снабжения торговых сетей;
- потребности в сборе товаров от большого количества производителей;
- реализации крупногабаритной продукции, для которой не хватает площадей хранения в розничной сети;
- отпуска продукции большими партиями по причине наличия минимальной нормы отгрузки у производителя [34].

Использование складской формы сбыта, несмотря на дополнительные логистические издержки, позволяет достичь более высокого уровня удовлетворения потребности покупателей за счёт выполнения дополнительных складских операций оптовыми посредниками по сортировке продукции в нужном ассортименте и ритмичного снабжения розничных магазинов малыми партиями [23].

Таблица 2 отражает преимущества и недостатки транзитной и складской форм сбыта:

Таблица 2 – Формы сбыта на предприятиях оптовой торговли

Транзитная форма сбыта	Складская форма сбыта
<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– значительное ускорение оборота;</li> <li>– уменьшение объема погрузочно-разгрузочных работ;</li> <li>– снижение логистических расходов;</li> <li>– сохранение качества товара.</li> </ul>	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– достижение ритмичности и бесперебойности в снабжении продукцией розничных посредников;</li> <li>– поддержка расширения ассортимента продукции;</li> <li>– создание запасов в оптимальных объемах.</li> </ul>
<p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– поставка только крупных партий товаров;</li> <li>– увеличение срока пребывания продукции в производственных запасах.</li> </ul>	<p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение цены продукции из-за увеличения расходов на погрузочно-разгрузочные работы и хранение;</li> <li>– усложнение получения оперативной информации о спросе на продукцию.</li> </ul>

Использование транзитной формы сбыта позволяет добиться существенной скорости товарооборота небольших партий продукции при небольших логистических издержках, а применение складской формы – добиться построения более сложного процесса, направленного на достижение ритмичности и бесперебойности поставки широкого ассортимента продукции [38].

Таким образом, рыночные условия предоставляют каждой организации различные возможности проведения сбытовой деятельности и в то же время накладывают определенные ограничения. Если руководство организации заинтересовано в эффективности сбыта продукции, то ему следует знать реальное положение дел на рынке и на основе данной информации проводить дальнейшие действия. Именно поэтому сбытовая политика должна строиться на основе упорядоченного анализа потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям [55].

## **1.2 Направления совершенствования сбытовой политики производственного предприятия**

Экономические успехи предприятия и его стабильный рост на рынке зависят от умения руководства обеспечить эффективную деятельность

предприятия. Однако, прежде чем принимать решения, направленные на устойчивое развитие предприятия, следует учитывать сложности и ограничения, которые могут возникнуть на пути к достижению результата, что обуславливает необходимость исследования природы эффективности, изучения показателей эффективности и понимания разницы между экономическим эффектом и эффективностью.

Термины «экономическая эффективность» и «экономический эффект» тесно связаны между собой и являются одними из важнейших определений в рыночной экономике [27].

Экономический эффект подразумевает под собой конечный результат, обладающий ценностью и измеримостью в стоимостном выражении. Результатом может выступать получение прибыли или достижение экономии затрат и ресурсов.

Экономическая эффективность представляет собой отношение результатов хозяйственной деятельности и понесённых на их достижение затрат, что отражает способность предприятия достигать максимальных результатов при минимальных затратах ресурсов.

В обыденной жизни данные понятия отождествляются с терминами «результат» и «результативность» [31].

Таким образом, понятие эффективности является одним из важных в экономической теории и практике. Каждый предприниматель заинтересован в эффективном ведении своего дела. Характеризуя деятельность любого предприятия, следует знать не только, какой будет результат деятельности, но и то, с какими затратами было сопряжено его достижение: какие были использованы ресурсы и насколько это было эффективно [54].

Невозможно эффективно реализовывать продукцию, не имея полного понимания ситуации на рынке. Поэтому заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции продавец должен знать реальное положение дел на рынке и на основе анализа данной информации принимать обоснованные решения по сбыту товаров.

Для этого необходимо регулярное проведение анализа сбытовой деятельности, которое подразумевает детальное изучение данных о продаже товара [28]. В качестве объекта анализа принимаются объёмы продаж на различных рынках сбыта, цены, особенности покупателей, методы осуществления продаж, взаимоотношения с партнёрами по каналу сбыта, пути и способы товародвижения, а также деятельность конкурентов. В качестве основы анализа сбытовой деятельности лежат данные о доходах от реализации продукции, а также затратах на сбытовую деятельность.

Эффективность сбытовой деятельности определяется объемом прибыли и показателем рентабельности реализованной продукции. Расчет данного показателя эффективности выполняется по формуле 1:

$$P_{\text{рп}} = \frac{\Pi_{\text{рп}}}{C} * 100\%, \quad (1)$$

где  $P_{\text{рп}}$  – рентабельность реализованной продукции;

$\Pi_{\text{рп}}$  – прибыль от реализации продукции;

$C$  – полная себестоимость реализованной продукции.

Промышленные предприятия занимаются не только производством продукции в количестве, ассортименте и качестве, соответствующем потребностям рынка, но и обеспечивают коммерческую деятельность по реализации готовой продукции [45]. Совокупность управленческих решений, обеспечивающих сочетание производственных факторов во времени и в пространстве, определяется операционной деятельностью предприятия.

Предприятие в виде самостоятельного хозяйствующего субъекта, созданного для производства продукции, преобразует исходные материалы в конечную продукцию и реализует ее с целью удовлетворения общественной потребности [4].

Термин «совершенствование» в широком смысле представляет собой закономерное, качественное изменение какого-либо объекта, направленное на улучшение его состояния и на придание ему новых свойств, необходимых для более полного соответствия целям его функционирования и окружающим условиям.

Совершенствование системы сбыта заключается в проведении непрерывного процесса разработки и внедрения максимально рациональных форм, методов и способов её развития, улучшении её отдельных аспектов, выявлении «узких мест» на основе анализа и контроля внутренних и внешних факторов деятельности предприятия [5].

Таким образом, независимо от сферы деятельности предприятия его систему сбыта можно оптимизировать на основе анализа существующих внутренних и внешних факторов и использования общих закономерностей в методах совершенствования системы сбыта, которые подходят для большинства предприятий [22].

Так как рынок, на котором работает предприятие, состоит из нескольких целевых сегментов и множества каналов распределения, то одним из направлений совершенствования сбытовой политики является переход на многоканальную систему распределения, что может быть выгодно по следующим причинам:

- за счёт привлечения новых покупателей увеличивается охват рынка;
- достигается эффект масштаба, при котором происходит сокращение затрат на содержание каналов сбыта;
- на основе учёта неудовлетворенных запросов покупателей повышается качество сбыта [13].

Однако, переход на многоканальную систему распределения может привести к обострению конкурентной борьбы между предприятиями из-за ужесточения борьбы за покупателей [9].

Следующим методом совершенствования сбытовой политики является выбор оптимальных форм сбыта, за счёт чего достигается сокращение

суммарного объёма сбытовых издержек. Эффективность используемых на предприятии методов осуществления сбытовой деятельности будет повышаться в случае сокращения времени и пути доставки готовой продукции до конечного потребителя, а также за счёт минимизации расходов на сбыт при увеличении объёмов продаж [2]. Таким образом, можно сказать, что выбор оптимальных форм и методов сбыта с учётом специфики организации будет отражаться на эффективности сбытовой деятельности в виде увеличения чистой прибыли предприятия. А с учётом того, что затраты на реализацию продукции могут достигать 40% от общего уровня издержек, то становится очевидным значение развития данного направления [53].

Эффективность взаимодействия между подразделениями предприятия – отделами сбыта, маркетинга и послепродажного обслуживания, службами логистики, качества и производства также отражается на эффективности сбытовой политики предприятия. Это обусловлено тем, что в хозяйственной деятельности предприятия сбыт, являясь замыкающим звеном в цепи «закупки, производство, сбыт», синтезирует полученные результаты каждой функциональной области в виде готового изделия или услуги, которое предлагается рынку в качестве товара [8].

Работа предприятий в новых экономических условиях предполагает преобразование большинства функциональных сфер деятельности, но главным образом это касается сферы сбыта готовой продукции [56].

При наличии сильной конкуренции главной задачей системы управления сбытовой деятельностью является завоевание и сохранение перспективной доли рынка и достижение конкурентного преимущества над другими организациями. Сбыт продукции при этом должен рассматриваться через призму рыночного спроса и предложения в рыночных условиях с учётом производства того, что продается, а не продажи того, что производится [52].

Потребитель требует хорошего ознакомления с товарным ассортиментом, минимальных затрат времени на приобретение товара,

максимума удобств в момент и после покупки [20]. Эти требования можно удовлетворить, постоянно развивая сбытовую сеть, приближая её конечные точки к потребителю и создавая для него в этих точках максимум удобств. И если производитель сумел этого достичь, он путем привлечения к себе внимания покупателей может добиться преимуществ в конкурентной борьбе.

Существуют и другие тенденции в развитии сбытовой политики организаций на российском рынке. В настоящее время наблюдается стремление к сокращению числа посредников. Большинство розничных операторов инвестируют существенные средства в развитие собственных распределительных центров, что в будущем позволит напрямую поставлять свою продукцию торговым сетям. При этом производители за счет сокращения торговых наценок в канале сбыта и большего контроля цен, организуют прямые поставки в розницу – как сетевую, так и в одиночные магазины [30].

Следующим направлением совершенствования сбытовой политики предприятия является оптимизация процесса транспортировки продукции на основе сокращения пути и времени её доставки, хранения и реализации, автоматизации процессов и повышения качества информации о движении продукции [33].

Новой тенденцией является изменение в количестве и качестве свободного времени потребителей, для чего используются торговые центры и торговые площадки, где покупатель совершает различные покупки, не покидая относительно небольшую территорию центра. Результатом исследования влияния подобных площадок на выбор покупателя является вывод о том, что покупатель наиболее склонен ценить удобство покупки, определяемое легкостью и быстротой доступа к товарам [6].

Существенным фактором также является наращивание присутствия и ассортимента интернет-магазинов, которые позволяют совершать покупки более удобным способом, в любое время, даже не выходя из дома. Данные факты говорят о том, что правильный выбор канала распределения имеет

существенное для потребителя и изменяется в зависимости от способов проведения потребителями свободного времени.

Ещё одной важной тенденцией является увеличение ширины каналов сбыта при уменьшении их глубины. Уменьшение глубины канала происходит на основе уменьшения количества посредников, а его расширение позволяет увеличить объём сбыта за счёт использования новых каналов. Увеличение объемов продаж при этом позволяет оказывать давление на поставщиков для снижения отпускных цен [46].

Пример эффективности рынка развитых стран показывает следующие возможности совершенствования сбытовой политики российских организаций:

- переход в «перпендикулярный бизнес», например, в развитие собственной розничной сети. Однако при переходе к розничной торговле у оптовых компаний не всегда получается хороший результат, так как, несмотря на схожесть оптовой и розничной торговли, существуют принципиальные отличия, которые связаны со временем оборачиваемости средств;
- специализация на определённой продукции или одном рыночном сегменте, обслуживании корпоративных клиентов или реализации эксклюзивной продукции на рынке. Преимуществом узкой специализации является низкий уровень конкуренции и достигаемая за счёт этого высокая прибыль. Однако, данные преимущества могут нести в себе потенциальную угрозу бизнесу;
- специализация на самой сильной сбытовой функции, которой может являться логистика, оказание складских услуг или услуг по продвижению продукции. В настоящее время дистрибуция по крупным розничным сетям осуществляется производителями, но с привлечением TPL-компаний – посреднических организаций, предоставляющих логистические услуги по транспортировке, обработке и хранению товара [12].



Для повышения эффективности сбытовой политики необходимо создание системы сбыта, которая будет описывать и выполнять все требования к её участникам. Далее, вне зависимости от используемых каналов сбыта, все участники процесса будут вовлечены в эффективный и взаимовыгодный процесс. Совершенствование единой системы сбыта после старта продаж по различным каналам не имеет смысла, так как существует большая вероятность возникновения конфликта в случае, если в новую систему не впишутся посредники, с которыми предприятие сотрудничает с момента начала развития производства.

Реструктуризация сбытовой политики на начальном этапе предполагает:

- проведение анализа ранее установленных целей и задач организации, проверка соответствия внутренним и внешним условиям её деятельности;
- создание внутренних стандартов и правил ведения сбытовой деятельности и их документальное закрепление;
- анализ организационной структуры подразделений, занимающихся реализацией продукции, на предмет соответствия сложившимся рыночным условиям и её корректировка с целью снижения рисков ошибок руководителей и ответственных за сбыт сотрудников;
- разработку свода организационно-нормативных документов, регламентирующих сбытовую деятельность предприятия в рыночных условиях;
- создание формальных процедур контроля сбыта с целью соответствия системы внутреннего контроля требованиям регламентации [26].

Сбытовую политику производственного предприятия необходимо рассматривать в виде целенаправленной деятельности, направленной на организацию движения потока продукции к конечному потребителю, за счёт создания условий для превращения потребности потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар.

Данными условиями являются элементы сбытовой политики, каналы сбыта и товародвижения в совокупности с функциями, которыми они наделены.

Предприятия имеют альтернативные пути в организации распределения своей продукции. При этом в основе лежит ориентация на удовлетворение многообразия запросов конечного потребителя, либо нацеленность на построение системы, эффективной, как для самой организации, так и для посредников. Способ осуществления деятельности в соответствии с подобной системой рассматривается в виде совокупности действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей, а также привлечения самих потребителей к продукции предприятия. Выбор одного из способов, направленных на удовлетворение запросов потребителей как раз отражает суть фирменной политики в области сбыта.

Накопленный за рубежом опыт представляет интерес для совершенствования системы сбыта российских предприятий. Следовательно, можно сделать вывод, что основными направлениями улучшения организации сбыта продукции в текущих условиях являются расширение договорных форм реализации продукции, развитие различных форм интеграции, создание кооперативных форм сбыта, использование оптовых рынков, аукционов и бирж, а также модернизация организационно-технической основы систем сбыта продукции [48].

## 2 Анализ эффективности сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ»

### 2.1 Общая характеристика предприятия и анализ его технико-экономических показателей за период 2018-2020 гг.

Акционерное общество «Лада Запад Тольятти» является российским предприятием отрасли автомобилестроения и дочерней компанией АО «АвтоВАЗ». Предприятие в период с 2001 по 2019 год являлось совместным предприятием российского автозавода «АвтоВАЗ» и американской компании General Motors и до 2020 года носило название ЗАО «Джи Эм-АВТОВАЗ». Основное направление деятельности предприятия – производство автомобилей LADA (Chevrolet до 2020 года) Niva Travel.

Юридический и фактический адрес АО «ЛАДА Запад ТЛТ»: 445043, Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Вокзальная, 37.

Организационная структура организации представлена на рисунке 6.

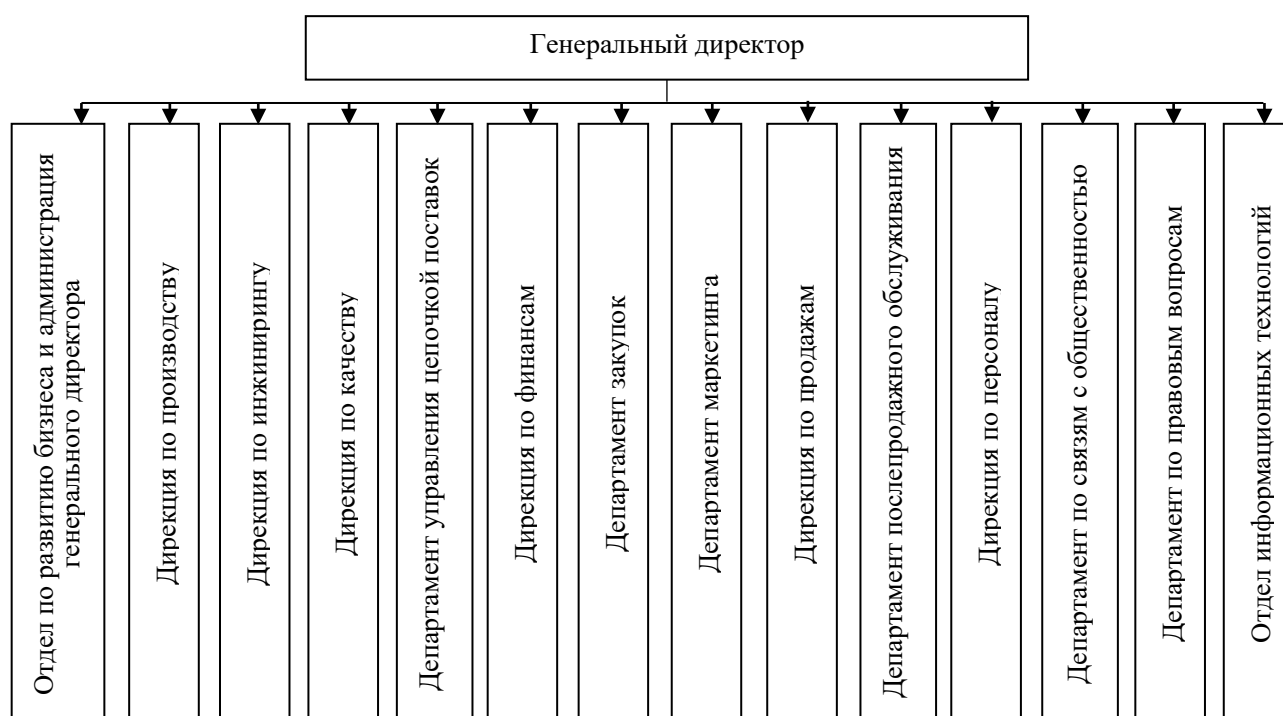


Рисунок 6 – Организационная структура АО «ЛАДА Запад ТЛТ»

Общая площадь АО «ЛАДА Запад ТЛТ» составляет 139624 квадратных метра и включает в себя следующие производственные корпуса, площадки и здания:

- административный корпус Т-2,
- цех сварки Т-30,
- цех окраски Т-40,
- цех сборки Т-60,
- крытую площадку для хранения готовой продукции Т-91,
- открытую стоянку для хранения готовой продукции Т-92,
- прочие производственные модули, площадки и зоны хранения.

Схема расположения объектов представлена на рисунке 7.

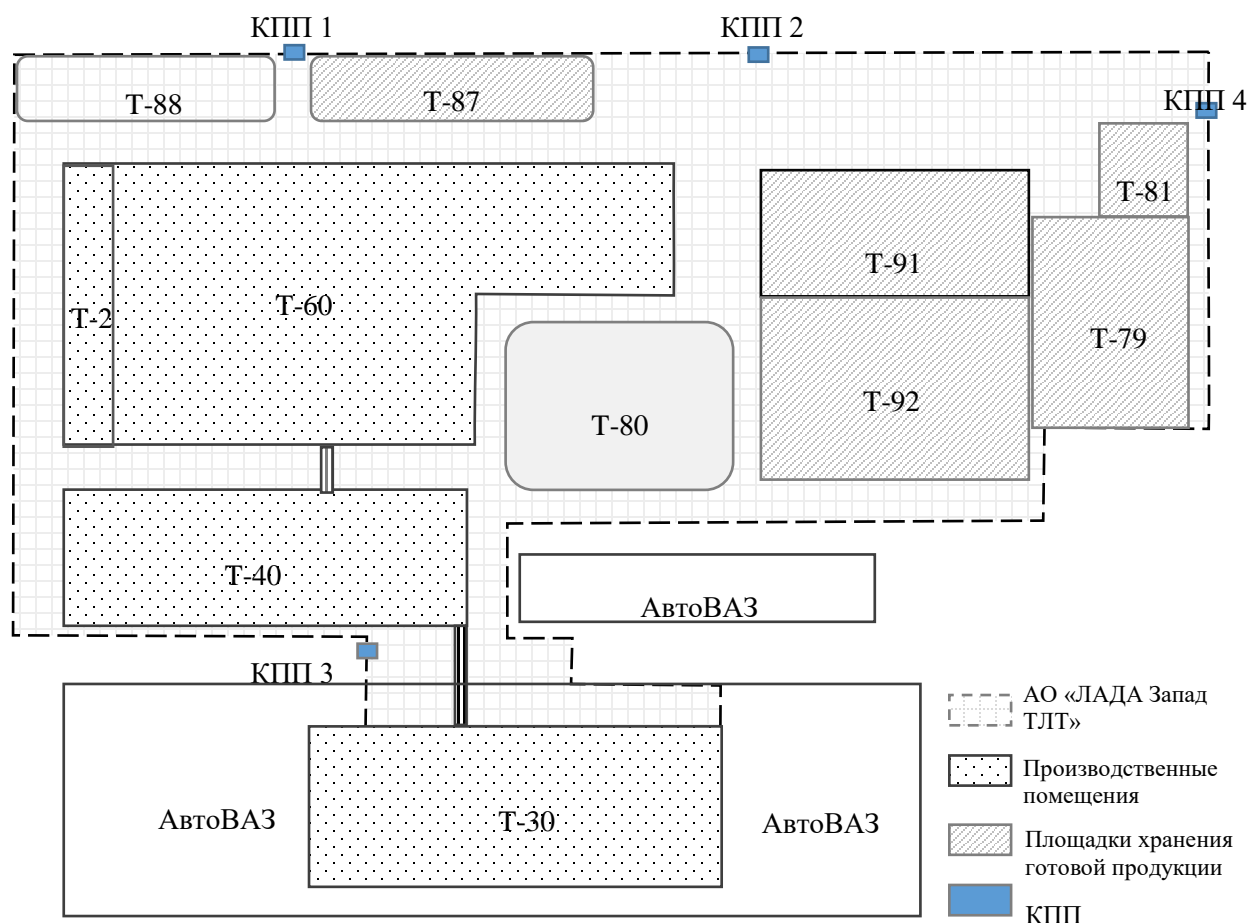


Рисунок 7 – Объекты АО «ЛАДА Запад ТЛТ»

С целью анализа выпуска продукции был проведён анализ объёмов производства автомобилей Niva Travel за период с 2002 по 2020 год, который представлен на рисунке 8:

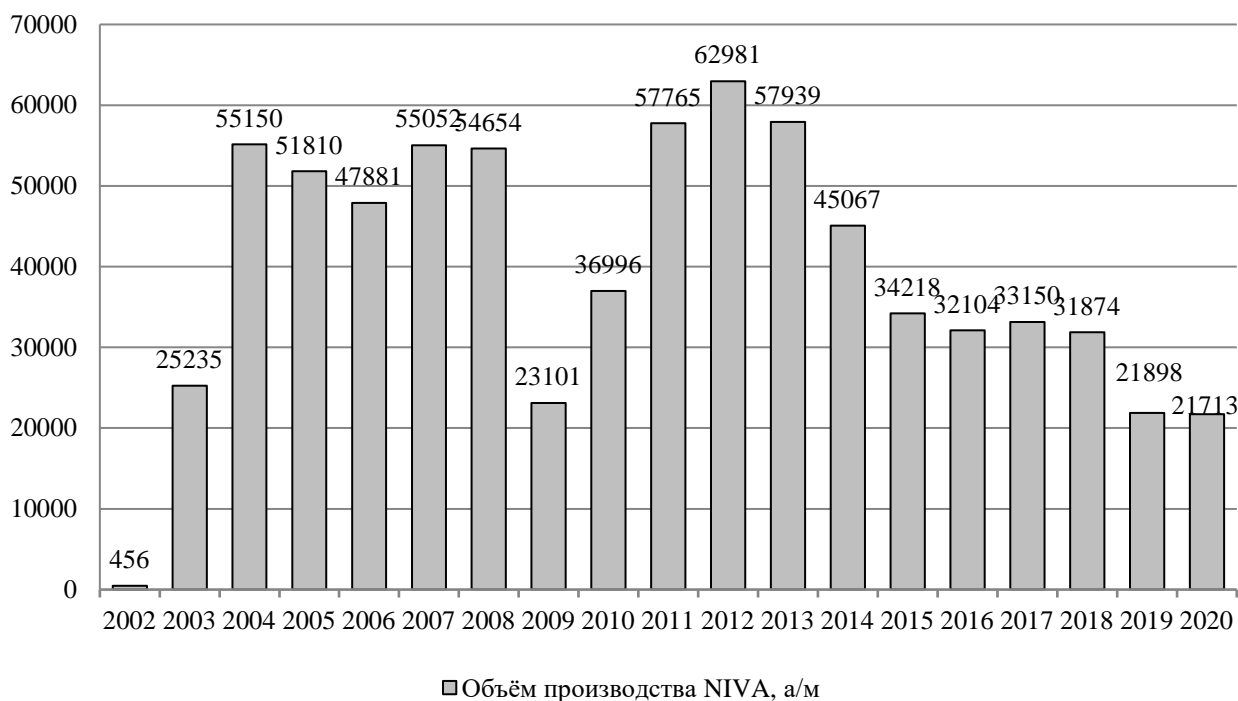


Рисунок 8 – Объём производства Niva Travel за 2002-2020 гг.

С момента старта производства было произведено 731044 автомобилей Niva Travel. На конец 2020 года из них было реализовано 729512 штук, в том числе 50327 штук – в страны СНГ. На сегодняшний день реализацией продукции занимаются 138 дилеров на территории Российской Федерации, а также 6 дистрибьюторов в СНГ.

Для определения эффективности деятельности АО «ЛАДА Запад ТЛТ», необходимо провести анализ его технико-экономических показателей за период с 2018 по 2020 год. Техничко-экономические показатели деятельности предприятия представлены в Приложении А в таблице А.1, на основе анализа которой следует сделать следующие выводы.

За рассматриваемый период произошло уменьшение показателя выручки на 22,90% или на 3,9 млрд. руб., которое было вызвано снижением продаж продукции и объёмов производства с 2019 года.

Снижение себестоимости выпускаемой продукции на 18,15% или на 2,7 млрд. руб. произошло за счёт нацеленности руководства на совершенствование производственных процессов и технологий, стандартизации, обмена опытом на основе международного аудита, а также благодаря программе рациональных предложений, мотивирующей сотрудников на разработку новых и улучшение существующих процессов.

За анализируемый период произошло снижение управленческих расходов на 25,35% или на 71411 т. р. за счёт уменьшения представительских расходов и расходов на командировки, а также за счёт снижения расходов на содержание отдела кадров и юридического отдела.

Коммерческие расходы снизились на 76,14% или на 627865 т. р., что обусловлено снижением расходов на маркетинговую деятельность и дистрибуцию.

За анализируемый период наблюдается увеличение стоимости основных средств на 55,97% или на 484894 т. р., что вызвано модернизацией оборудования. Показатель фондоотдачи снизился на 9,95%, что обусловлено существенным уменьшением выручки при увеличении стоимости основных средств.

По показателю стоимости оборотных средств произошло снижение на 40,51% или на 1622022 т. р., которое стало результатом программы по сокращению запасов материальных ресурсов на складах предприятия, а также за счёт снижения запасов на складе готовой продукции. Оборачиваемость активов при этом увеличилась в 1,26 раз.

Снижение объёмов продаж в 2019 году привело к вынужденному уменьшению объёмов производства, снижению скорости сборочного конвейера и сокращению персонала. В результате данного негативного

изменения произошло снижение численности персонала на 32,42% или на 461 сотрудника.

Фонд оплаты труда сократился на 20,31% или на 99473 т. р. из-за уменьшения численности производственного и офисного персонала.

Производительность труда повысилась на 14,09% или на 1688,47 т. р. на человека из-за сокращения рабочих постов (специально оборудованных площадок для выполнения определенных операций) и совмещения операций.

При этом среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 17,92% или на 61,75 т. р. на человека. Это связано с компенсацией за интенсификацию труда, выделением средств на материальное вознаграждение сотрудников, участвующих в программе рациональных предложений, а также с премированием всех сотрудников по достижению основных показателей деятельности за 2020 год.

Рассмотрим результирующие показатели, отражающие результаты деятельности АО «ЛАДА Запад ТЛТ».

За период 2018-2020 гг. значение показателя валовой прибыли уменьшилось на 58,22% или на 1175022 т. р. Показатель прибыли от продаж также показал существенное снижение, которое составило 52,18% или 475746 т. р.

Показатель чистой прибыли снизился на 163,72%. Предприятие понесло убыток за рассматриваемый период в размере 588491 т. р.

Негативное изменение вызвано существенным снижением объемов производства и продажи продукции из-за падения спроса.

Таким образом, в результате анализа финансовых показателей, было установлено, что финансовое состояние АО «ЛАДА Запад ТЛТ» за период 2018-2020 года существенно ухудшилось.

Для того чтобы выявить возможность выхода из сложившейся ситуации, потребуется проанализировать эффективность существующей на предприятии сбытовой политики.

## 2.2 Анализ эффективности существующей сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ»

Чтобы определить, насколько эффективна существующая на предприятии сбытовая политика, предлагается провести комплексный анализ, который включает в себя:

- анализ объемов продаж;
- анализ рынка сбыта продукции;
- анализ эффективности и определение проблем в сбытовой политике [18].

На первом этапе комплексного анализа предлагается рассмотреть состав и структуру объемов продаж продукции.

На рисунке 9 показана динамика объемов продаж за 2015-2020 гг.

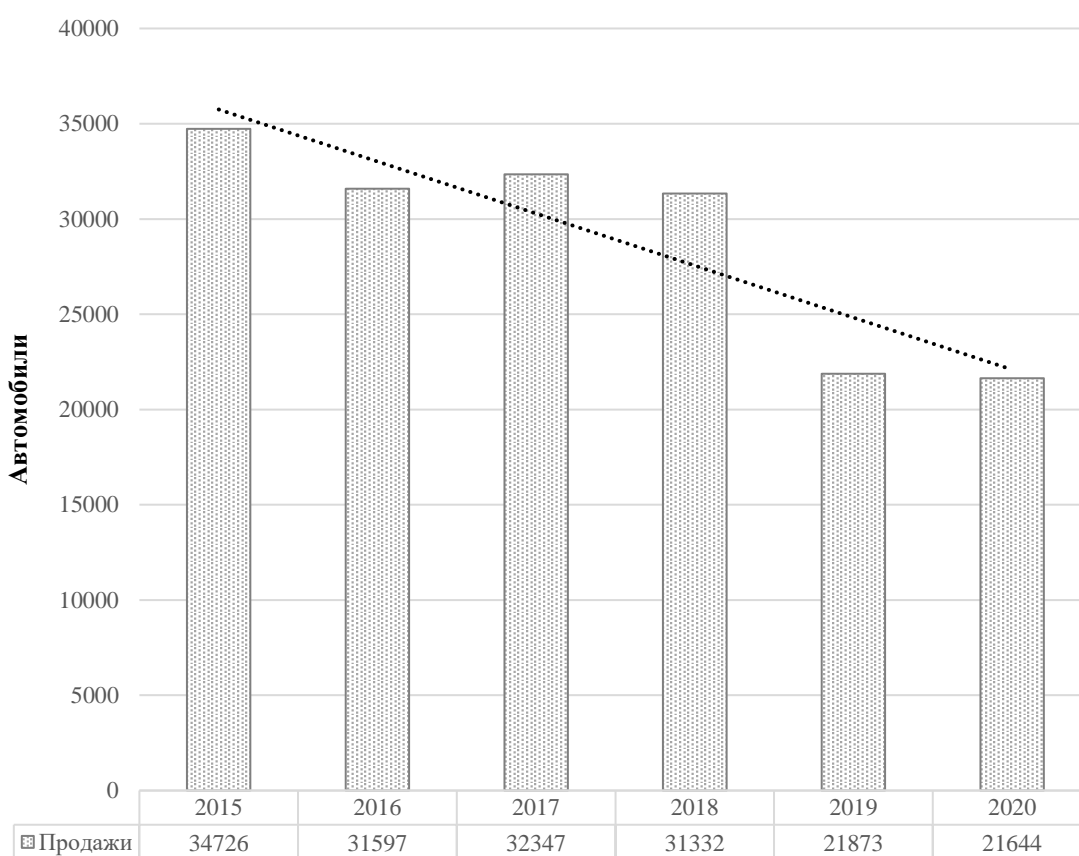


Рисунок 9 – Объёмы продаж продукции за 2015-2020 гг.



Анализируя рисунок 9, можно сделать вывод о существенном снижении объемов продаж – за период с 2018 по 2020 год снижение составило 33,06% или 9688 автомобилей.

Структура объемов реализации продукции в 2020 году представлена на рисунке 10.

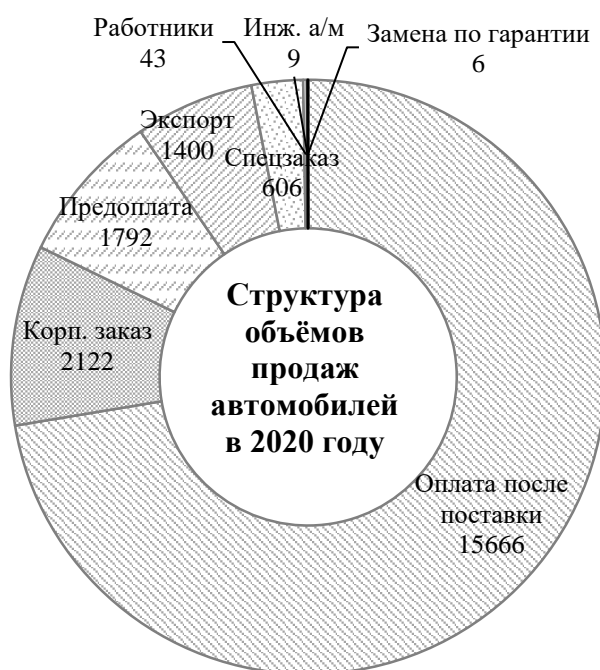


Рисунок 10 – Структура объемов продаж автомобилей в 2020 году

Основным способом реализации продукции является отгрузка дилеру по схемам оплаты после поставки и по предоплате на основании единичных и мелкосерийных заказов. Автомобили, реализуемые по корпоративному и специальному заказам, отгружаются крупным покупателям и ведомствам в соответствии с массовыми заказами. Единичными случаями являются продажа автомобилей сотрудникам, производство автомобилей для инженерных испытаний и замена по гарантии. Одним из приоритетных направлений деятельности предприятия в области продаж является работа на экспортных направлениях. Предлагается провести анализ их структуры.

На рисунке 11 показана структура отгрузки продукции на экспорт за 2020 год в разбивке по направлениям.

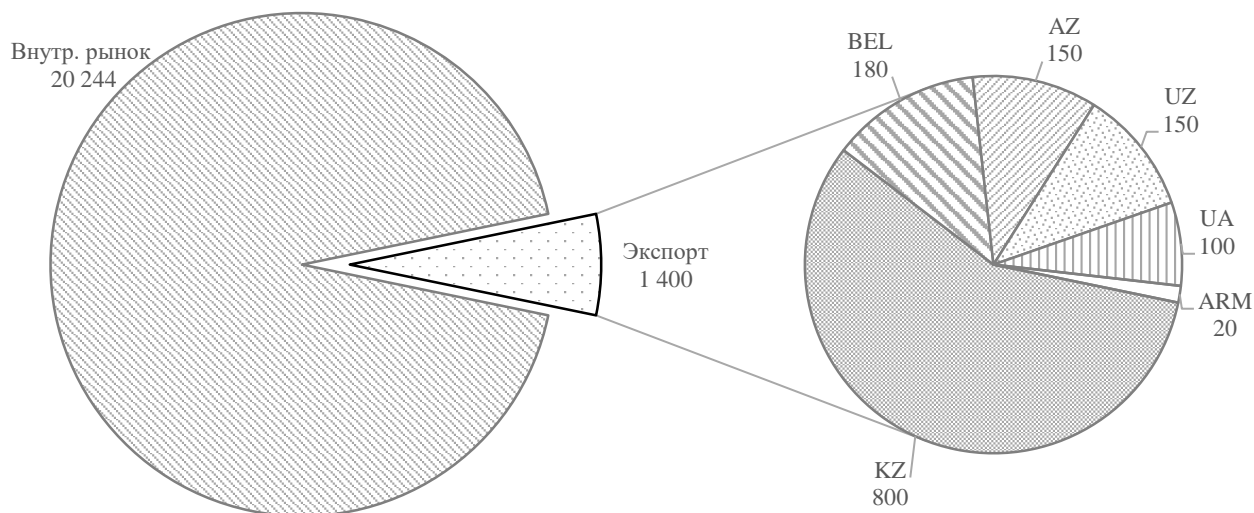


Рисунок 11 – Структура экспортных продаж в 2020 году

Экспортный рынок на данный момент представлен шестью дистрибьютерами в шести странах и на 2020 год составляет 6,4% от всего объема продаж.

Экспортными направлениями являются:

- Казахстан,
- Беларусь,
- Азербайджан,
- Узбекистан,
- Украина,
- Армения.

Предлагается рассмотреть динамику продаж за три года по данным направлениям, которая представлена на рисунке 12.

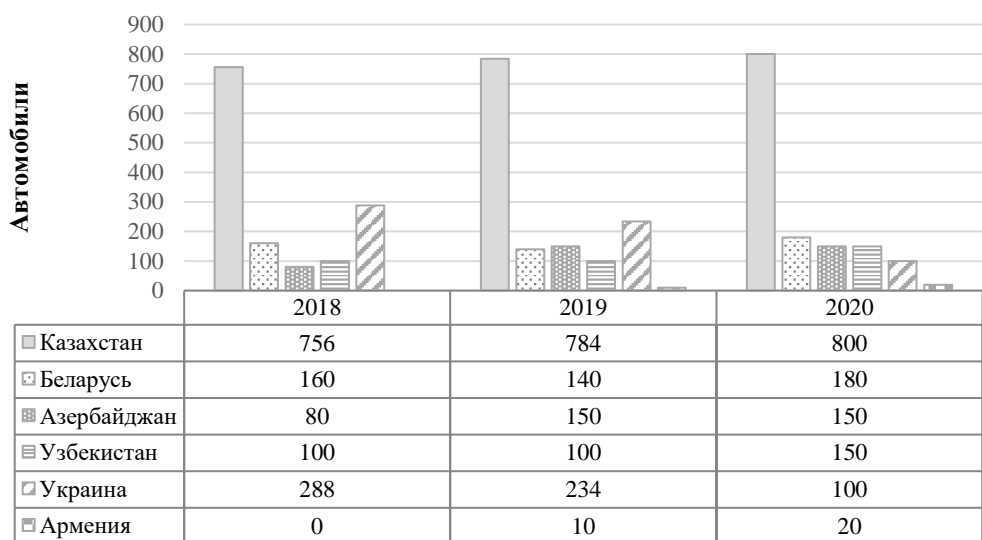


Рисунок 12 – Динамика экспортных продаж за 2018-2020 гг.

Анализируя рисунок 12, следует сделать вывод, что, несмотря на общее снижение объёмов продаж в 2020 году, экспортный рынок показывает рост по всем направлениям, кроме Украины.

Поэтому на следующем этапе комплексного анализа – анализе рынка сбыта продукции в качестве объекта предлагается взять рынок Украины.

Изменение ёмкости рынка Украины за период с 2018 по 2020 год представлено на рисунке 13.

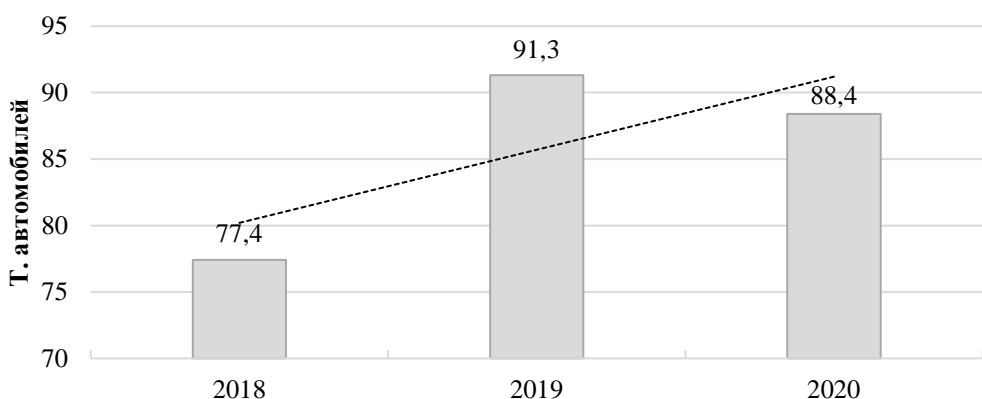


Рисунок 13 – Динамика ёмкости рынка Украины за 2018-2020 гг.

Анализируя рисунок 13, следует отметить, что за рассматриваемый период произошло увеличение ёмкости рынка Украины на 14,21% или на 11 тысяч новых автомобилей, что является позитивным изменением. Однако, стоит вспомнить, что объёмы продаж Niva Travel за анализируемый период снизились.

Предлагается рассмотреть основных конкурентов на украинском автомобильном рынке, которые представлены на рисунке 14.

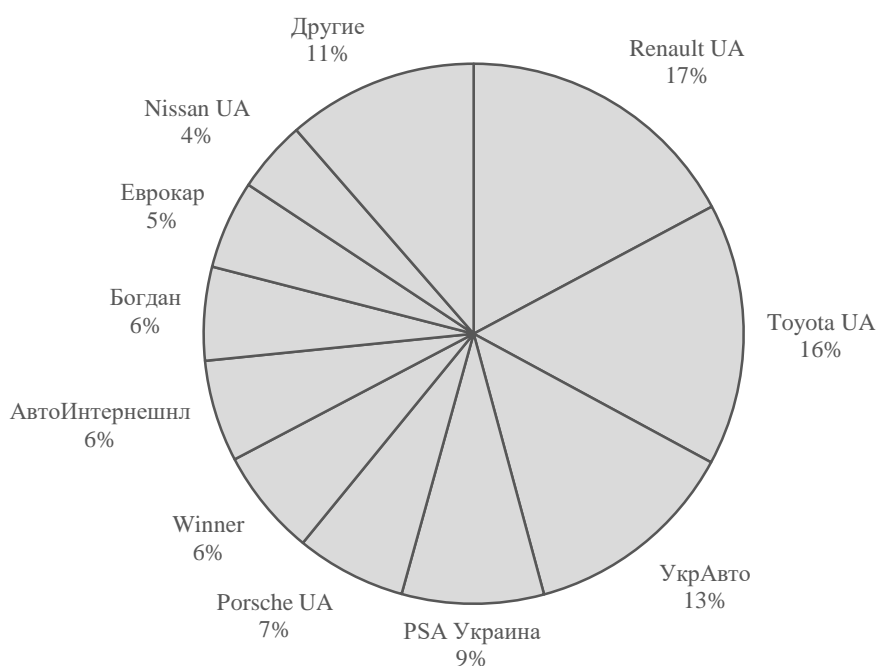


Рисунок 14 – Операторы автомобильного рынка Украины в 2020 году

Лидером автомобильного рынка Украины на 2020 год является «Рено Украина», которая удерживает долю 17% рынка. На втором месте располагается «Тойота Украина», которая за последний год прибавляет в продажах и владеет долей 16% от рынка. Третье место занимает организация «УкрАвто» с долей 13%. Стоит обратить внимание, что производитель «Пежо-Ситроен Украина» в 2020 году сумел увеличить продажи на 32%, прибавить сразу 2 пункта в доле рынка и опередить сразу двух конкурентов в рейтинге.

АО «ЛАДА Запад ТЛТ» входит в долю «УкрАвто», отгружая продукцию дистрибьютору ТОВ АК «УкрАвтоТорг», который имеет 18 дилерских центров на территории Украины.

Конкурентами автомобиля LADA Niva Travel являются популярный на авторынке Украины кроссовер Toyota RAV4, продажи которого на конец 2020 года составили 5,7 тысяч автомобилей, Renault Duster (5,4 тысяч автомобилей) и KIA Sportage (5 тысяч автомобилей). Также конкуренцию составляют поддержанные европейские, японские и американские автомобили повышенной проходимости.

Основными конкурентными преимуществами LADA Niva Travel перед данными автомобилями выступают большой дорожный просвет, отличная геометрия кузова для бездорожья, высокая проходимость и относительный уровень комфорта при невысокой цене.

Рассмотрим портрет покупателя LADA Niva Travel на рынке Украины. Потенциальными покупателями автомобиля являются семейные мужчины от 35 до 60 лет, работающие на производстве в инженерно-технических или рабочих специальностях, владельцы бизнеса и фермерских хозяйств. Имеют высшее или средне-специальное образование.

Интересуются семейным отдыхом за городом, поездками на дачу, экстремальной ездой по бездорожью, фермерским хозяйством, охотой и рыбалкой, спортивными мероприятиями.

Перемещения на автомобиле связаны с поездками за город, на дачу или с проживанием за городом, с разъездным характером работы, выездами на машине на отдых, путешествиями в ближайшие регионы, обустройством дома, с транспортировкой урожая и объемных грузов.

Для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, с которыми сталкивается предприятие АО «ЛАДА Запад ТЛТ» при работе на рынке Украины, проведён SWOT-анализ, результаты которого представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Матрица SWOT-анализа рынка Украины

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– известность марки на рынке,</li> <li>– сложившийся имидж у потребителей,</li> <li>– развитый гарантийный сервис и доступность запасных частей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сильная конкуренция с поддержанными моделями,</li> <li>– высокий уровень таможенных пошлин,</li> <li>– рынок разделён между крупными конкурентами.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– большой рынок потребителей,</li> <li>– сохранение доли лояльных покупателей,</li> <li>– увеличение спроса на продукцию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зависимость от курса валют,</li> <li>– рост производства зарубежных брендов,</li> <li>– общеэкономический спад.</li> </ul>

Сильными сторонами рынка Украины для модели Niva Travel является сложившийся имидж и известность у покупателей за счёт сочетания потребительских характеристик, развитый гарантийный сервис, а также доступность запчастей за счёт совместимости деталей с другими моделями бренда LADA.

Возможностями при этом являются получение доли на достаточно большом автомобильном рынке Украины, сохранение доли лояльных покупателей, а также возможное увеличение спроса при благоприятных условиях.

Слабыми сторонами являются высокая конкуренция с поддержанными европейскими и японскими автомобилями (средний возраст легковых автомобилей в Украине 22,7 лет, что делает украинский автопарк самым старым в Европе), высокий уровень таможенных пошлин, который существенно повышает стоимость автомобиля, а также деление рынка между крупными игроками.

Угрозами являются зависимость цены автомобиля от курса валют и его колебаний, увеличение объёмов производства таких зарубежных брендов как «Рено Украина», «Тойота Украина» и «Пежо-Ситроен Украина», а также общеэкономический спад, который приводит к снижению покупательской способности потенциальных клиентов и усыханию внутреннего рынка.

Третьим этапом комплексного анализа является анализ эффективности сбытовой политики и определение проблем.

По результатам анализа технико-экономических показателей (выручка, прибыль, рентабельность продаж), а также конкурентного, SWOT-анализа и анализа портрета покупателя можно сделать вывод, что основополагающим фактором при покупке автомобиля является соотношение его эксплуатационных характеристик и стоимости.

Успех конкурентов в формировании цены заключается в использовании технологии крупноузловой сборки или сборки SKD. Автомобили на заводах Украины собираются из машинокомплектов, ввозимых из-за границы, что обеспечивает снижение цены машины на 5-15% за счёт обхода таможенных пошлин и сборов. Также многие зарубежные бренды отказываются от ввоза, как автомобилей, так и машинокомплектов в пользу открытия собственных локальных производств.

В то же время отгрузки LADA Niva Travel на Украину выполняются в виде автомобилей, поэтому предлагается определить, как таможенные пошлины и сборы влияют на стоимость автомобиля на внутреннем рынке. В таблице 4 представлены составляющие, входящие в состав стоимости LADA Niva Travel при отгрузке на Украину.

Таблица 4 – Изменение стоимости Niva Travel при отгрузке на Украину

Показатель	Значение, р.
Цена LADA Niva Travel	650 000,00
Внешняя доставка до дилера	19 813,80
Дополнительная пошлина	34 073,84
Акцизный сбор	51 318,52
Спец. пошлина	70 952,53
Импортная пошлина	68 147,67
НДС (20%)	178 861,27
Итоговая стоимость дилера	1 073 167,64

Следовательно, при цене автомобиля 650000 р. таможенные пошлины и сборы составляют 224492,56 р., что с учётом стоимости доставки и НДС

увеличивает итоговую стоимость автомобиля для рынка Украины до 1073167,64 р., что на 39,43% больше, чем стоимость автомобиля для внутреннего рынка. Таможенные сборы при этом составляют 34,5% от первоначальной стоимости автомобиля.

Таким образом, на основе проведённого комплексного анализа, в сбытовой политике предприятия была выявлена проблема, которая заключается в том, что при работе на экспортном направлении предприятием применяются каналы товародвижения и способы транспортировки, которые оказывают существенное влияние на формирование цены для потребителя. При этом конкурентами применяются более эффективный метод крупноузловой сборки автомобилей, который позволяет снизить таможенные пошлины, а значит, и конечную стоимость продукции, которая является важным критерием при покупке автомобиля.

В следующем разделе предлагается разработать ряд мероприятий, направленных на модернизацию существующей сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ» в области экспорта на рынок Украины за счёт использования технологии SKD.



### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики**

На основании результатов анализа, проведённого в предыдущей главе, в качестве основного мероприятия по совершенствованию сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ» предлагается рассмотреть внедрение процесса сбыта продукции на Украину в виде машинокомплектов SKD.

В качестве отлаженной схемы предлагается использовать процесс отгрузки в Казахстан, при котором продукция производится и отгружается машинокомплектами по технологии крупноузловой сборки на казахский завод ТОО «СарыаркаАвтоПром» в виде полностью готовых к сборке комплектующих – кузова и крупных узлов автомобиля.

Данная технология позволяет производить автомобили на рынок Казахстана в крупных объёмах за счёт обхода таможенных пошлин и сборов, следовательно, отгрузка автомобилей в Казахстан в виде машинокомплектов выводит Казахстан на первое место среди экспортных направлений АО «ЛАДА Запад ТЛТ» и позволяет осуществлять продажи в достаточных для насыщения рынка объёмах.

Разработка и внедрение данного мероприятия для рынка Украины требует вовлечения всех подразделений организации и затрагивает большинство стандартных процессов, которые потребуется изменить.

Для достижения результата необходимо составить высокоуровневый бизнес-кейс, который включает вопросы по сертификации SKD для рынка Украины, требования, ограничения и риски от служб производства, логистики, качества и послепродажного обслуживания.

Дистрибьютором, имеющим достаточные мощности для сборки автомобилей из отгружаемых машинокомплектов номинируется ТОВ «ЗАЗ Индастриз».

С выбранным производителем в процессе договорной работы необходимо согласовать и зафиксировать положения по:

- отношениям между сторонами,
- производственной программе,
- спецификации машинокомплектов,
- размеру отгружаемых лотов,
- условиям платежей и налоговой отчётности,
- многооборотной таре,
- условиям гарантии,
- процедуре рекламации,
- ответственности сторон,
- отчётности,
- конфиденциальности,
- товарным знакам и рекламе.

Процесс производства и передачи машинокомплектов на склад готовой продукции предлагается организовать следующим образом:

- в информационную систему вводится месячный план производства SKD Украина по комплектациям и цветам, в соответствии с которым производится маркировка кузова кодом производителя (WMI) «ЗАЗ Индастриз» –Y9Z и последующая окраска кузова;
- анализируется цепочка кузовов, приходящих на сборочную линию из цеха окраски. В случае появления кузова, ему присваивается плановый заказ SKD Украина, в соответствии с которым происходит печать сборочного манифеста и начинается сборка;
- сборка машинокомплекта до станции Marriage (соединение кузова и ходовой части) происходит по стандартному процессу сборки автомобиля;

- на станции Marriage к кузову крепится колесная тележка со съёмной металлической платформой. Колесные тележки и крепеж являются оборотной оснасткой;
- в зоне мелкого ремонта происходит проверка и подтверждение готовности кузова;
- кузов после прохождения проверки качества передаётся на СГП, а отдельные узлы и компоненты комплектуются в многооборотную тару в соответствии с отгрузочной спецификацией собираемой комплектации.

Отгрузочная спецификация SKD Украина включает 107 позиций, укрупнено её можно представить в виде таблицы 5:

Таблица 5 – Укрупнённая спецификация SKD Украина

Наименование детали	Кол-во
Кузов в сборе	1
Двигатель с КПП и РК	1
Колесо в сборе	4
Запасное колесо	1
Топливный бак в сборе с ЭБН	1
Аккумулятор в сборе	1
Амортизатор передний левый	1
Амортизатор передний правый	1
Мост задний с тормозами и тросом ручного привода тормоза	1
Амортизатор задний левый	1
Амортизатор задний правый	1
Топливный фильтр	1
Труба приемная	1
Глушитель дополнительный с нейтрализатором	1
Глушитель основной	1
Защита передняя двигателя	1
Экран шумоизоляционный в сборе	1
Домкрат	1
Ключ 19 комбинированный	1
Карданный вал	2
Итого	24

Для определения эффективного способа отгрузки машинокомплектов на Украину, необходимо проанализировать два альтернативных варианта отгрузки продукции: автомобильным транспортом или по железной дороге.

Перевозка автотранспортом подразумевает группировку заказа по лотам отгрузки в объёме семи кузовов на один автовоз, а также использование трейлера для перевозки крупных узлов в многооборотной таре. Например, отгрузка SKD в Казахстан осуществляется с помощью четырёх автовозов и одного трейлера в объёме 28 SKD за один рейс. При периоде оборота транспорта в пять рабочих дней, максимально возможный объём продаж составляет 112 SKD в месяц или 1000 SKD в год. Процесс отгрузки автомобильным транспортом с территории предприятия схематично представлен на рисунке 15.

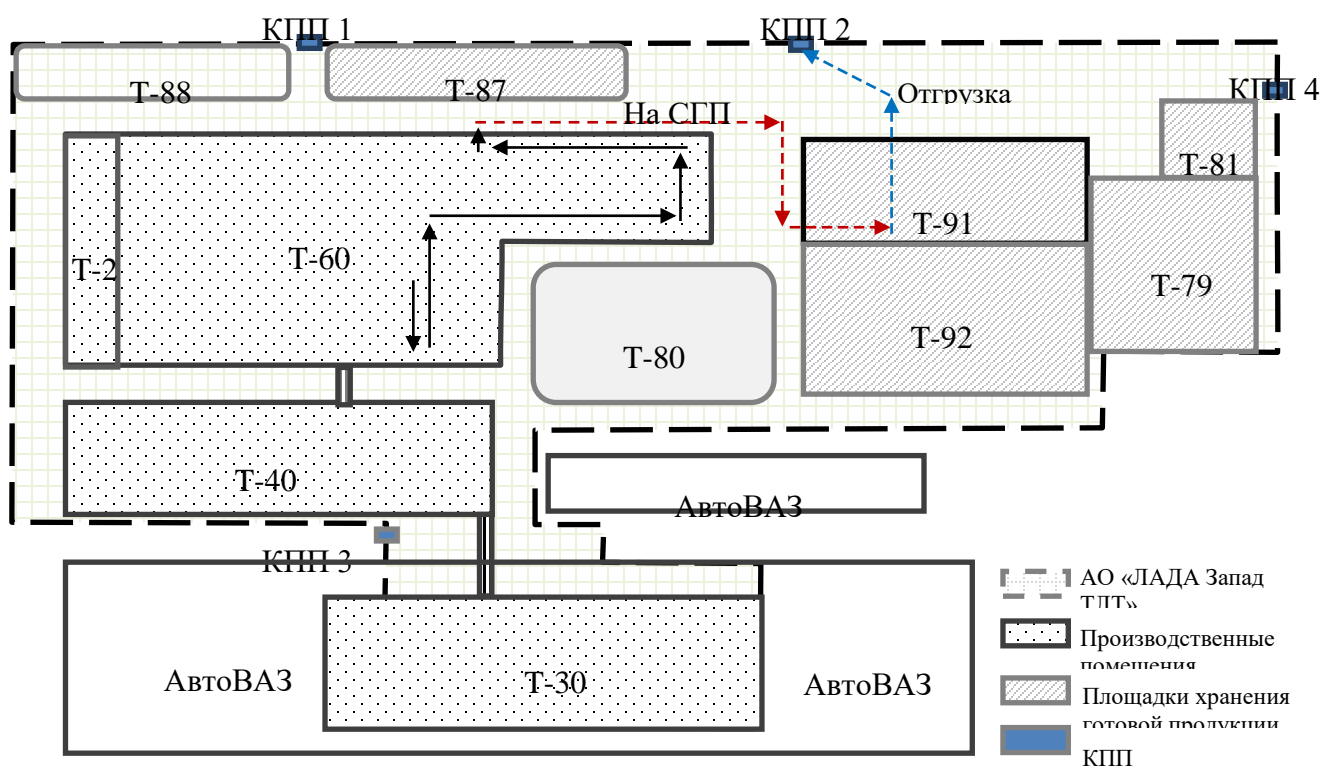


Рисунок 15 – Отгрузка SKD автомобильным транспортом

При отгрузке данным способом обработка кузова на складе готовой продукции и на этапе отгрузки будет следующей:

- готовый кузов перемещается и устанавливается в напольный накопитель на СГП и хранится на колесной тележке. Для перемещения кузова по СГП используют ручное приспособление;
- кузов грузится в автовоз, а тара с узлами – в трейлер, далее SKD отправляется заказчику.

Следующим вариантом отгрузки SKD, который представляет более сложный процесс, является отгрузка вагонами по железной дороге. Данный вариант подразумевает сборку, хранение SKD на складе предприятия, отгрузку на территорию АО «АвтоВАЗ», погрузку в вагоны и отправку по направлению. Маршрут для отгрузки ж/д транспортом представлен на рисунке 16.

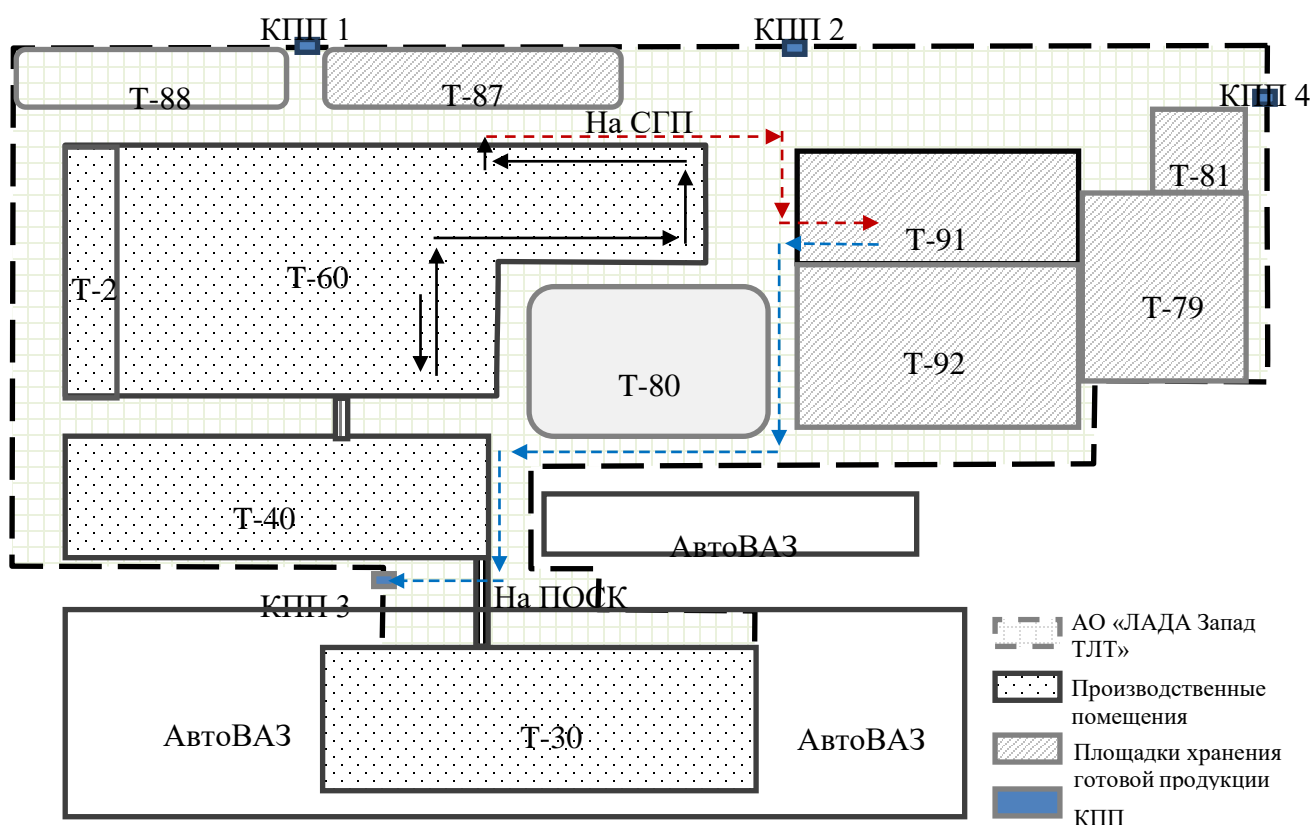


Рисунок 16 – Отгрузка SKD железнодорожным транспортом

Процесс обработки кузова на складе готовой продукции и на этапе отгрузки при перевозке по железной дороге будет следующим:

- готовый кузов перегружается с колесной тележки в напольный накопитель или непосредственно на тележку автопоезда. Для перемещения кузовов по СГП используется дизельный погрузчик;
- при помощи трактора кузов транспортируется в Пункт отгрузки сборочных комплектов (ПОСК) на территорию АО «АвтоВАЗ»;
- в ПОСК кузова перегружают с металлических платформ на деревянные поддоны, трактор возвращается на СГП в сцепке с пустыми тележками с установленными на них металлическими платформами;
- кузов и комплектующие в ПОСК формируются согласно заказу по десять машинокомплектов на один лот, проходят таможенное оформление и отгружаются по железной дороге заказчику.

Для выбора оптимального варианта отгрузки предлагается рассчитать и сопоставить капитальные затраты (CAPEX) и годовые операционные расходы (OPEX) для обоих видов транспортировки годовой программы в объёме 1500 SKD. Результаты расчёта представлены в таблице Б.1 Приложения Б. Итоговые показатели затрат на альтернативные варианты транспортировки вынесены в таблицу 6.

Таблица 6 – Итоговые показатели затрат на транспортировку SKD Украина

Показатель	Автоперевозка	Железнодорожная перевозка
CAPEX, р.	8 618 841	1 268 546
OPEX, р.	100 428 549	40 673 594

В результате сравнения затрат, предпочтительным вариантом перевозки SKD на Украину является использование железнодорожного транспорта, т.к. капитальные затраты на внедрение данного варианта практически в семь раз ниже, чем затраты на внедрение условий использования перевозки автовозами. Операционные затраты при перевозке

по железной дороге оказались ниже в два с половиной раза, чем затраты на автовозы.

Кроме того, транспортировка машинокомплектов по железной дороге обеспечивает высокую безопасность и сохранность за счёт низкого риска повреждения, невозможности угона и сохранения технических характеристик продукции.

Недостатком данного способа являются большие временные затраты на организацию перевозки и длительность транспортировки по железной дороге. Доставка железнодорожным транспортом составляет около пяти дней, тогда как доставка автовозом может быть выполнена за два дня. Это напрямую влияет на время ожидания заказа клиентом и его удовлетворённость.

При отгрузке по железной дороге немаловажным фактором является выбор подвижного состава, при котором погрузочный фактор (количество машинокомплектов на один вагон) будет максимальным.

Предпочтение отдаётся четырёхосным крытым вагонам модели 11-1291 и модели 11-287, погрузочный фактор которых равен десяти. Использование вагона модели 11-835 с погрузочным фактором девять а/м на вагон из-за низкой грузоподъёмности является недопустимым т.к. перевозка данным вагоном приводит к дополнительным затратам в размере 10% от тарифа и снижению объёмов перевозимой продукции.

Таким образом, за счёт внедрения процесса отгрузки продукции на Украину в виде машинокомплектов в качестве мероприятия по совершенствованию сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ», ожидается достижение эффекта, который будет рассмотрен в дальнейшем.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Результат от предлагаемых мероприятий достигается на основе расширения доли экспортного рынка и его насыщения – увеличения объёмов отгрузки на Украину в 2021 году по сравнению с предыдущим годом в 15 раз, т.е. со 100 до 1500 автомобилей. Данное решение было принято совместно с «ЗАЗ Индастриз» за счёт снижения затрат на таможенные пошлины и акцизные сборы, которое достигается отгрузкой машинокомплектов по железной дороге. А так как в 2018-2020 гг. отгрузка продукции выполнялась в виде готовых автомобилей – CBU (Completely Built Unit) с помощью автомобильного транспорта, то в таблице 7 представлено влияние данных затрат на итоговую стоимость при различных вариантах отгрузки.

Таблица 7 – Влияние пошлин и сборов на итоговую стоимость на Украине

Показатель	Вариант отгрузки	
	CBU, отгрузка автовозом	SKD, отгрузка по ж/д
Цена Niva Travel (CBU и SKD), руб.	650 000,00	650 000,00
Внешняя доставка до завода ЗАЗ, руб.	19 813,80	25 876,23
Дополнительная пошлина, руб.	34 073,84	34 489,37
Акцизный сбор, руб.	51 318,52	51 318,52
Спец. пошлина, руб.	70 952,53	-
Импортная пошлина, руб.	68 147,67	-
Пошлина на комплектующие SKD, руб.	-	4 460,28
Акциз на кузов, руб.	-	8 560,86
НДС (20%), руб.	178 861,27	154 941,05
Сборка SKD, руб.	-	21 582,00
Итоговая стоимость дилера, руб.	1 073 167,64	951 228,31

Таким образом, сокращение затрат на пошлины и сборы при отгрузке SKD железнодорожным транспортом составляет 11,36% или 121939,32 р.



(1695\$ при курсе 71,94 руб./долл.) по сравнению с отгрузкой автомобилем автомобильным транспортом.

Немаловажным фактором также является то, что выбор варианта отгрузки по железной дороге позволяет расширить производственные ограничения по годовому объёму отгрузки SKD. Если, как упоминалось ранее, максимальное количество SKD, отгружаемое в Казахстан, ограничено циклом перевозки машинокомплектов и оборота возвратной тары и составляет 1000 машинокомплектов в год, то сборка SKD и их отгрузка на Украину по железной дороге ограничена только пропускной возможностью сборочной линии (20 SKD в день).

Налаживание контракта с «ЗАЗ Индастриз» на продажу 1500 автомобилей за счёт снижения цены для дилера и рынка Украины путём производства и отгрузки продукции в виде машинокомплектов позволит в 2021 году вывести рынок Украины на первое место по объёмам продаж среди экспортных направлений. Прогноз представлен на рисунке 17.

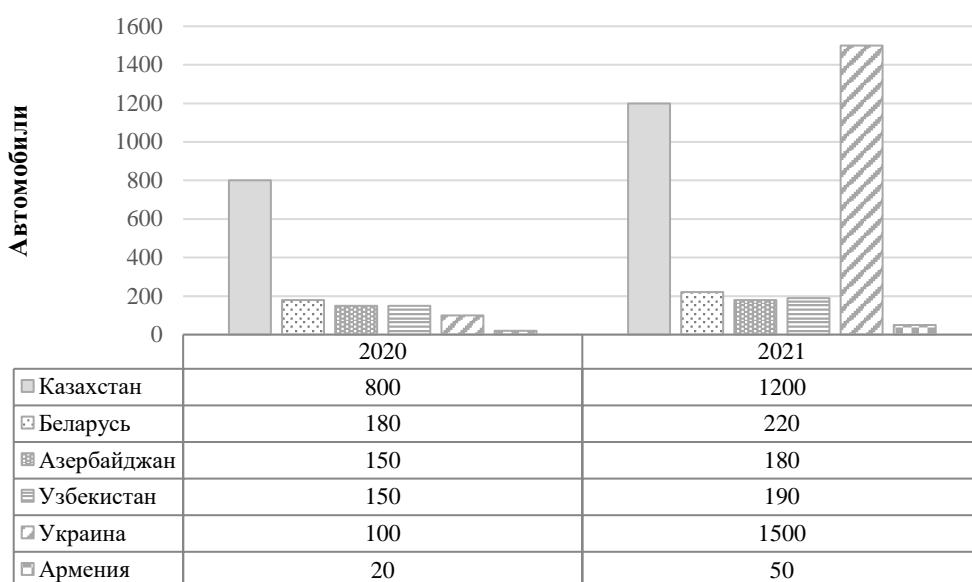


Рисунок 17 – Прогноз продаж по экспортным направлениям в 2021 году

Как упоминалось ранее, объём продаж продукции на Украину увеличится в 15 раз по сравнению с прошлым годом. Кроме того, за счёт

предложенного мероприятия, в 2021 году прогнозируется увеличение доли экспорта в общем объёме продаж. Доля экспортных продаж в 2021 году представлена на рисунке 18.

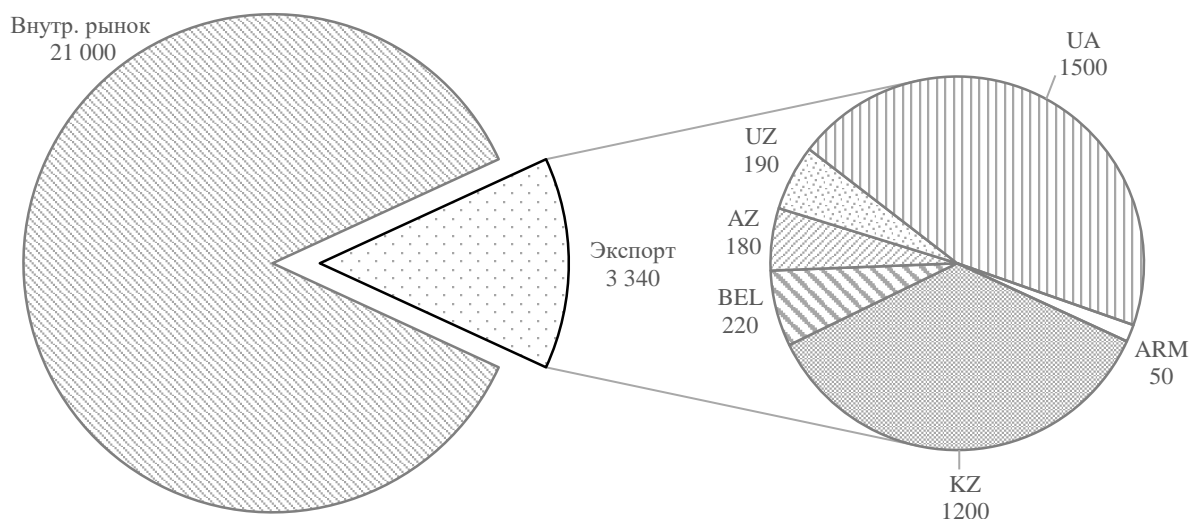


Рисунок 18 – Доля экспортных продаж в 2021 году

При прогнозе продаж на 2021 года в объёме 24340 автомобилей, доля экспорта составит 3340 автомобилей, что составит 13,7% против 6,4% в прошлом году.

В целом экономический эффект от запуска программы SKD для рынка Украины в объёме 1500 машинокомплектов на 2021 год можно рассчитать, путём сравнения с ранее заявленным объёмом в 252 автомобилей, которые планировалось отгружать автомобильным транспортом. Расчёт экономического эффекта представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Экономический эффект от запуска программы SKD UA

Показатель	CBU	SKD
Экспортный заказ, а/м	252	1500
Цена Niva Travel, руб.	650 000	650 000
Выручка от годовой программы, руб.	163 800 000	975 000 000
Себестоимость, руб.	144 405 072	859 554 000
CAPEX, руб.	-	1 268 546
OPEX, руб.	-	40 673 594
Валовая прибыль, руб.	19 394 928	73 503 860
Чистая прибыль, руб.	16 873 587	63 948 358

Таким образом, выбор оптимального варианта отгрузки при проведении мероприятий по совершенствованию сбытовой политики позволит в 2021 году получить чистую прибыль на 73,61% больше за счёт объёмов продаж.

## Заключение

Таким образом, актуальность данной работы доказана тем, что совершенствование сбытовой политики предприятия за счёт выбора перспективных форм и методов сбытовой деятельности может привести к увеличению объёмов продаж и в целом существенно повлиять на результаты деятельности предприятия.

В соответствии с этим, целью исследования являлся анализ сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ» и предложению рекомендаций по ее совершенствованию на основе разработки процесса отгрузки готовой продукции по зарубежным направлениям в виде машинокомплектов.

Исходя из содержания первого раздела бакалаврской работы, важным компонентом, обеспечивающим основу функционирования любого предприятия, является его сбытовая политика, от эффективности которой зависит, достигнет ли организация успеха на рынке и получит прибыль или потерпит поражение. Одними из направлений совершенствования сбытовой политики можно считать разработку мероприятий по ведению договорной работы с посредниками, повышению эффективности канала товародвижения и работу в области ценовой политики, которые нашли практическое применение в данном исследовании.

Во втором разделе был проведён анализ, который имел своей целью выявить проблемы в существующей сбытовой политике рассматриваемого предприятия. Выявлено существенное падение таких результирующих показателей деятельности предприятия как выручка, чистая прибыль и рентабельность продаж. За счёт комплексного анализа, который включал в себя такие этапы как анализ объёмов продаж, анализ рынка сбыта продукции и анализ эффективности в сбытовой политике, была определена проблема, которая заключается в том, что предприятием на экспортных направлениях используются способы транспортировки, оказывающие существенное влияние на формирование цены для потребителя, тогда как конкуренты

применяют более эффективные методы, снижающие таможенные пошлины и конечную стоимость продукции, которая является важным критерием для покупателя.

В соответствии с выявленной в ходе анализа проблемой были сформированы мероприятия по совершенствованию сбытовой политики АО «ЛАДА Запад ТЛТ», основанные на заключении договора с предприятием ТОВ «ЗАЗ Индастриз» на продажу продукции в размере 1500 единиц за счёт снижения конечной цены, которое было достигнуто внедрением процесса производства машинокомплектов и их отгрузки по железной дороге.

С помощью данного мероприятия в 2021 году будет достигнуто снижение цены для рынка Украины на 11,36%, увеличение продаж на Украину в 15 раз, и расширение доли экспортных продаж до 13,7% против 6,4% в прошлом году. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий заключается в увеличении чистой прибыли, полученной при отгрузке продукции на Украину на 73,61% или на 47074771 рублей.

Исходя из конечных результатов, цель данной работы следует считать достигнутой, а поставленные задачи – выполненными.

## Список используемой литературы

1. Алексеев И.С. Внешнеэкономическая деятельность [Текст] / И.С. Алексеев. – М.: Дашков и К, 2017. – 304 с.
2. Альтушер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации [Текст]: уч. пособие / И.Г. Альтушер. – СПб.: Вершина, 2016. – 320 с.
3. Амблер Т. Маркетинг [Текст]: учебник / Т. Амблер. – СПб.: Питер, 2016. – 612 с.
4. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник / М.П. Афанасьев – М.: Издательский центр «Книга», 2019 – 304 с.
5. Балабанова Л.В. Управление сбытовой политикой [Текст]: Учеб. пособие / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохина. – Новосибирск: Центр учебной литературы, 2016. – 240 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит системы сбыта [Текст]: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниц. – Ростов-н/Дону: Феникс, 2016. – 189 с.
7. Баркан Д.И. Управление сбытом [Текст]: учебник / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2018. – 344 с.
8. Белявский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз [Текст]: Учебное пособие / И.К. Белявский. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 320 с.
9. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом [Текст]: учебник / Г.Дж. Болт. – М.: Экономика, 2017. – 216 с.
10. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации [Текст] / В.В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – №6. – С. 60-71.
11. Вардомский Л.Б. Внешнеэкономическая деятельность регионов России [Текст]: учеб. пособие / Л.Б. Вардомский. – М.: КноРус, 2018. – 448 с.

12. Васильев Г.А. Коммерческая деятельность промышленных фирм / Г.А. Васильев, Л.В. Осипова. – М.: Экономическое образование, 2017. – 286 с.
13. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Л.Е. Стровский. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 503 с.
14. Воронова Т.А. Расчетно-платежные отношения во внешнеэкономической деятельности [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов / Т.А. Воронова. – М.: КноРус, 2018. – 112 с.
15. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление [Текст]: учеб. для вузов / А.Л. Гапоненко, А.П. Пакрухин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 317 с.
16. Голубков Е.П. Основы маркетинга [Текст]: Учебник / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2016. – 656 с
17. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг [Текст]: Учебное пособие для магистрантов / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016. – 107 с.
18. Грант Р. Современный стратегический анализ = Contemporary Strategy Analysis [Текст]: учеб.: перевод с англ. / Р. Грант – СПб.: Питер, 2016. – 107 с.
19. Диянова С.Н. Маркетинг сферы услуг [Текст]: учебное пособие / С.Н. Диянова, А.Э. Штезель – М.: ИНФРА-М, 2016. – 82-86 с.
20. Дихтль Е. Практический маркетинг [Текст]: учебное пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 280 с.
21. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы [Текст]: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – СПб: Бук Чембер, 2017. – 385 с.
22. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: учебник / П.Ф. Друкер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2016. – 200 с.
23. Елькин В.А. Экспортный потенциал развития территориально-экономических систем [Текст] / В.А. Елькин, И.В. Елькин.– Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2017. –152 с.

24. Захарова Ю.А. Методы стимулирования сбыта [Текст]: учебное пособие / Ю.А. Захарова. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 120 с.
25. Ишкинина Г.Ш. Оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия [Текст] / Г.Ш. Ишкинина // Вестник научных конференций. – 2017. – №2-1(18). – С. 61-63.
26. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности [Текст]: учебник для вузов / С.А. Каплина. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2016. – 448 с.
27. Кобцев Р.Ю. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций на основе единой модели [Текст] / Р.Ю. Кобцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – №6. – С. 50-59.
28. Кононов М.В. Критерии оценки эффективности сбытовой политики [Текст] / М.В. Кононов // Современные аспекты экономики. – 2019. – №1. – С. 43-48.
29. Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий [Текст]: Учеб. пособие / Д.С. Лебедев; Науч. ред. проф. Л.Б. Парфенова. – Ярославль: Яросл. гос. ун-т, 2018. – 104 с.
30. Мазараки А.А. Торговое предприятие: стратегия, политика, конкурентоспособность [Текст]: монография / А.А. Мазараки, Д.М. Пшеслинский, И.В. Смолин. – Минск: Нац. торг.-экон. ун-т, 2016. – 384 с.
31. Маркетинг [Текст]: Учеб. пособие / Под ред. А.М. Немчина, Д.В. Минаева. – СПб: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016. – 512 с.
32. Минько Э.В. Основы коммерции [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 512 с.
33. Митрохина Ю.П. Стратегическое маркетинговое управление сбытом предприятий [Текст]: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ю.П. Митрохина. – М.: б. и к., 2016. – 52 с.



34. Новиков О.С. Производственно-коммерческая логистика [Текст]: Учебник для вузов / О.С. Новиков, А.И. Семенов. – СПб.: БЕК, 2018. – 352 с.
35. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности [Текст]: Учебник для вузов / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – М.: КноРус, 2017. – 623 с.
36. Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности [Текст]: Учебник / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 345 с.
37. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст]: Учебник для вузов / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: Маркетинг, 2016. – 579 с.
38. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]: Учебник / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 248 с.
39. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]: Пер с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 453 с.
40. Русаков И.А. Управление развитием экспортного потенциала предприятий машиностроительного комплекса [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Саратов: СПГБУ, 2017. – 24 с.
41. Сбытовая политика промышленного предприятия [Текст] / С.Н. Воропай, Л.С. Тарасьева // Экономика и маркетинг в XXI веке. – 2017. – №3. – С. 22-26.
42. Синяева И.М. Управление маркетингом [Текст]: Учеб. пособие / И.М. Синяева. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 224 с.
43. Сребник Б.В. Маркетинг [Текст]: учебник / Б.В. Сребник. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 360 с.
44. Стратегический маркетинг [Текст]: учебное пособие / С.Г. Чувакова. – М.: Дашков и К°, 2017. – 270 с.
45. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 576 с.

46. Третьяк С.Н. Коммерческая деятельность. Основы теории и организации [Текст]: Учебник / С.Н. Третьяк. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2018. – 608 с.

47. Хасанова Р.В. Основы коммерческой деятельности [Текст]: учебник / Р.В. Хасанова. – Москва: Изд-во Академия, 2018. – 18 с.

48. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия [Текст] / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – №3. – С. 108-113.

49. Шеховцов А.В. Организация сбыта продукции как инструмент гармонизации производственной и торговой стратегии предприятия [Текст] / А.В. Шеховцов // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – №4(82). – С. 40-48.

50. Шнаппауф Р. Практика продаж: Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте [Текст] / Р. Шнаппауф. – М.: Интерэксперт, 2019. – 448 с.

51. Шустерман М.С. Содержание экономической категории «сбытовая деятельность предприятия» [Текст] / М.С. Шустерман // Экономическая наука и практика: материалы VI Международной научно-практической конференции (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. – С. 4-8.

52. Як К. Как осуществить продвижение своего товара на рынок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.articlesworld.ru/business/guidance/movemar.php>

53. Laspita S. Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions / S. Laspita, N. Breugst, S. Hebllich, H. Patzelt // Journal of Business Venturing. 2016. Vol. 27, Issue 4. P. 414-435.

54. LiPuma J.A. The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: a contingency model of firm age and size / J.A. LiPuma, S.L. Newbert, J.P. Doh // Small Business Economics. 2017. Vol. 40, Issue 4. P. 817-841.

55. North D.C. Institutions, institutional change and economic performance: the political economy of institutions and decisions series / Douglas C. North. – Cambridge, New York and Melbourne: Cambridge University Press, 2015. – 159 p.

56. Osipian A.L. Predatory Raiding in Russia: Institutions and Property Rights After the Crisis / A.L. Osipian // Journal of Economic Issues. 2017. Vol. 55, Issue 2. P. 469-480.

## Приложение А

### Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия за период 2018-2020 гг.

Таблица А.1 – Анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия за период 2018-2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	Изменение					
				2019/2018		2020/2019		2020/2018	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1 Выручка, т. р.	17 043 743	12 927 958	13 140 926	-4 115 785	-24,15	212 968	1,65	-3 902 817	-22,90
2 Себестоимость продаж, т. р.	15 025 652	11 819 763	12 297 857	-3 205 889	-21,34	478 094	4,04	-2 727 795	-18,15
3 Валовая прибыль (убыток), т. р.	2 018 091	1 108 195	843 069	-909 896	-45,09	-265 126	-23,92	-1 175 022	-58,22
4 Управленческие расходы, т. р.	-281 729	-276 063	-210 318	5 666	-2,01	65 745	-23,82	71 411	-25,35
5 Коммерческие расходы, т. р.	-824 619	-574 498	-196 754	250 121	-30,33	377 744	-65,75	627 865	-76,14
6 Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	911 743	257 634	435 997	-654 109	-71,74	178 363	69,23	-475 746	-52,18
7 Чистая прибыль, т. р.	359 447	-1 495 256	-229 044	-1 854 703	-515,99	1 266 212	-84,68	-588 491	-163,72
8 Основные средства, т. р.	866 372	1 029 311	1 351 266	162 939	18,81	321 955	31,28	484 894	55,97
9 Оборотные активы, т. р.	4 004 150	3 163 687	2 382 128	-840 463	-20,99	-781 559	-24,70	-1 622 022	-40,51
10 Численность ППП, чел.	1422	1053	961	-369	-25,95	-92	-8,74	-461	-32,42
11 Фонд оплаты труда ППП, т. р.	489 879	407 248	390 406	-82 631	-16,87	-16 842	-4,14	-99 473	-20,31
12 Производительность труда раб., т. р.	11986	12277	13674	291,51	2,43	1397	11,38	1688	14,09
13 Среднегодовая з/п работающего, т. р.	344,50	386,75	406,25	42,25	12,26	19,5	5,04	62	17,92
14 Фондоотдача	19,67	12,56	9,72	-7,11	-	-2,83	-	-9,95	-
15 Оборачиваемость активов, раз	4,26	4,09	5,52	-0,17	-	1,43	-	1,26	-
16 Рентабельность продаж, %	5,35	1,99	3,32	-3,36	-	1,33	-	-2,03	-
17 Рентабельность производства, %	6,55	2,35	3,67	-4,20	-	1,32	-	-2,88	-
18 Затраты на рубль выручки, коп	81,67	84,85	90,49	3,18	-	5,64	-	8,82	-

**Приложение Б**  
**Затраты на перевозку годовой программы SKD Украина разными видами транспорта**

Таблица Б.1 – Сравнение затрат на перевозку годовой программы SKD Украина разными видами транспорта

Категория	Автоперевозка		Железнодорожная перевозка	
	Направление затрат	Руб.	Направление затрат	Руб.
CAPEX	Многооборотные тележки SKD (цикл GA-СПП-Заказчик)	8 618 814	Оборотные тележки SKD (внутр. цикл GA-СПП), тележки автопоезда ПОСК	1 268 546
ОРЕХ (разовые)	Чехлы оборотные, крепеж тележки к кузову, инструменты, тележка, буксировщик	429 789	Металлические платформы (поддоны), тележка, буксировщик, инструменты, крепеж тележки к кузову, крепеж кузова к Ж/Д вагону, чехлы оборотные.	1 030 515
ОРЕХ (тара)	Картонные коробки, поддон с коробкой, обрешётка SPC	6 407 007	Картонные коробки, поддон с коробкой, обрешётка SPC	6 407 007
ОРЕХ (прочее)	Персонал, зарядка АКБ, ремонт техники, ремонт тележек, расходные материалы, очистка техники,	837 753	Аренда трактора, дизельное топливо, ремонт техники, ремонт тележек, очистка техники, инструмент, расходные материалы	4 443 307
ОРЕХ (перевозка)	Транспортировка машинокомплектов автовозами	92 754 000	Транспортировка машинокомплектов вагонами	28 800 000
Итого	CAPEX: 8 618 841 руб. ОРЕХ: 100 428 549 руб.		CAPEX: 1 268 546 руб. ОРЕХ: 40 673 594 руб.	