

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)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления сбытовой деятельностью
организации (на примере ООО «Алдис»)

Обучающийся

И.А. Сердюков

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Сердюков И.А.

Тема работы: «Совершенствование управления сбытовой деятельностью организации (на примере ООО «Алдис»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что грамотное управление сбытовой деятельностью являются важными составляющими повышения конкурентоспособности организации.

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью организации.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью организации;
- провести оценку управления сбытовой деятельностью;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью организации.

Объект исследования – ООО «Алдис». Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления сбытовой деятельностью.

При изучении теоретической части вопроса установлено, что управление сбытовой деятельностью формируется и реализовываться с учетом всех факторов функционирования организации в комплексе. В практической части проведена подробная оценка управления сбытовой деятельностью в ООО «Алдис». По результатам исследования предлагается внедрить в ООО «Алдис» мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности. Предлагаемые мероприятия экономически обоснованы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 26 источников и 4 приложений..

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования сбытовой деятельности организации	7
1.1 Понятие, сущность и содержание управления сбытовой деятельностью организации в современных условиях развития.....	7
1.2 Формирование сбытовой политики как элемента управления сбытовой деятельностью организации	16
2 Анализ и оценка организационно-экономических показателей деятельности ООО «Алдис» и его сбытовой политики	23
2.1 Общая характеристика ООО «Алдис»	23
2.2 Оценка формирования и организации сбытовой политики ООО «Алдис»	29
3 Мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ООО «Алдис» и их экономическое обоснование	40
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ООО «Алдис».....	40
3.2 Экономическое обоснование предложенных для ООО «Алдис» мероприятий	47
Заключение	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	57
Приложение А Организационная структура управления ООО «Алдис».....	58
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Алдис» на конец 2022 года.....	59
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Алдис» на конец 2022 года.....	60
Приложение Г Форма управления продажами автотранспортных средств в ООО «Алдис» при использовании информационной системы desktop-приложения	63

Введение

У современных хозяйствующих субъектов в текущих экономических условиях значительно повышается потребность в совершенствовании управлением сбытовой деятельностью, который выступает процессом по движению продукции на товарные рынки и мероприятий стимулирующие обменные рыночные процессы для получения максимального дохода и достижения финансовой стабильности их функционирования, что приводит российские бизнес-структуры внедрять новые подходы взаимодействия с партнерами на деловом уровне и на долгосрочную перспективу.

Потребность организации в эффективном управлении сбытовой деятельностью обуславливается такими причинами, как постоянное увеличение расходов на данное направление деятельности. В сложившихся условиях, выбор эффективных методов и способов управления сбытовой деятельностью, которая является одним из главных звеньев в деятельности организации и считается заключительным этапом производственно-реализационного процесса – от производства продукции и до доведения ее до конечного потребителя, является важным управленческим решением, от принятия и применения которого зависят результаты деятельности организации и открываются перспективные направления по преодолению протекающего геополитического кризиса, сопровождающегося санкционными ограничениями.

Так как деятельность коммерческой организации напрямую зависит от сбытовой деятельности, важным является рациональная разработка и применение системы движения продукта и выбор более эффективных каналов сбыта.

Организации заинтересованы в расширении рынка сбыта что позволяет им успешно проводить конкурентную борьбу за лидирующие позиции на рынке и в соответствии с этим максимизировать прибыль.

Расширение рынка сбыта организации представляет собой выход на

новые рынки и успешное развитие на новых сегментах существующего рынка. Так, грамотная, продуманная сбытовая политика организации и управление сбытовой деятельностью являются важными составляющими повышения конкурентоспособности. Данные факторы обосновывают актуальность выбранной темы исследования.

Среди работ, посвященных анализу сбытовой деятельности, особое место занимают труды В.В. Дмитриева, Л.В. Зинич, А.Л. Лазутиной, И.М. Козловой, К.С. Сафатова, В.О. Швоевой и др., в которых освещены вопросы оптимизации планирования сбытовой деятельности. Несмотря на достаточно высокий уровень теоретической проработанности материалов об управлении сбытовой деятельностью все еще остается открытым вопрос о возможностях ее совершенствования, что и определило цель и задачи исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью организации.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью организации;
- дать общую характеристику организации и провести анализ организационно-экономических показателей ее деятельности;
- провести оценку управления сбытовой деятельностью;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью организации и оценить их экономическую эффективность.

Объект исследования – ООО «Алдис», г. Тольятти.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления сбытовой деятельностью.

Основными методами, применяемыми в выпускной квалификационной работе, являются: теоретические (анализ, синтез, абстрагирование, конкретизация, сравнение, обобщение и классификация) и практические (наблюдение, аналитический, алгоритмический и графический).

Научно–методической основой выпускной квалификационной работы выступают работы российских и зарубежных ученых, связанных с изучением теории и практики, анализируемых в работе проблем и возможных направлений их решения, законодательные и нормативные акты, данные бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования.

Практическая и научная значимость работы состоит в возможности применения предложенных автором направлений и мероприятий для совершенствования управления сбытовой деятельностью организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов и заключения. При изучении теоретической части вопроса установлено, что управление сбытовой деятельностью должно формироваться и реализовываться с учетом всех рыночных и производственных факторов функционирования организации в комплексе. Сбытовой процесс не может быть разовым мероприятием, он должен являться частью глубокой продуманной стратегии организации, направленной на долгосрочную перспективу.

В практической части проведена подробная оценка управления сбытовой деятельностью в ООО «Алдис». Выявлено, что на протяжении трех исследуемых лет ООО «Алдис» демонстрирует снижение масштабов деятельности. Сфера сбыта ООО «Алдис» ориентирована на потребителя, приобретающего автотранспортное средство для личных целей, при этом предприятие предлагает оформить сделку продажи автомобиля, как за наличный и безналичный расчет собственными средствами, так и посредством предоставления автокредита и лизинга от банка-партнера, а также в рассрочку от самого предприятия.

По результатам исследования предлагается внедрить в ООО «Алдис» мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности. Предлагаемые мероприятия экономически обоснованы.

1 Теоретические аспекты формирования сбытовой деятельности организации

1.1 Понятие, сущность и содержание управления сбытовой деятельностью организации в современных условиях развития

Сбыт считается основным показателем эффективности деятельности любого хозяйствующего субъекта. За счет эффективно сформированной сбытовой политики организация обеспечивает приток денежных ресурсов в оборот и дает возможность оценить, насколько эффективно функционируют все ее подразделения.

По мнению Г.Д. Антонова и О.П. Ивановой «сбыт представляет собой систему отношений в сфере товарно–денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующими свои коммерческие потребности» [3, с. 24]. К субъектам рынка сбыта принято относить продавцов и покупателей, объектами же сбыта считается продукция или товарная единица.

При развитии рыночной экономики эффективность функционирования организации имеет зависимость от ряда факторов, а именно:

- возможности производственно-технического характера;
- степень профессиональной подготовки персонала организации;
- структура организационной системы менеджмента;
- уровень эффективности организации процесса сбыта реализуемой продукции (товаров, работ, услуг) [14, с. 34].

Формируют сбытовую политику такие элементы как планирование сбыта в количественном выражении, территориальное разделение сбыта продукции, определение эффективной работы каналов распределения, размер расходов на сбытовую деятельность, размещение складского хозяйства и других обслуживающих подразделений, установка стоимости продукции и размеров скидок от цены, использование маркетинговых коммуникаций и

каналов сбыта, результатов их деятельности.

Изучив различные мнения научных исследователей по отношению к понятию термина «управление сбытовой деятельностью» организации, целесообразно отразить их в таблице 1.

Таблица 1 – Определение термина «управление сбытовой деятельностью» организации на основании мнений разных научных исследователей

Авторы	Определение «управление сбытовой деятельностью» организации
Д.А. Мардар, В.А. Колесников	«Одно из направлений общей стратегии развития предприятия, включающих управление основными способами и методами товародвижения» [16, с. 429].
Дмитриев В.В.	«Представляет собой деятельность, направленную на выработку оптимальной модели поведения предприятия в вопросах продвижения его продукции на рынок, учитывающей существующие потребности и способной обеспечить наиболее эффективное использование ресурсов» [7, с. 155].
Н.С. Григорьева, Н.В. Брюханова, Д.И. Дынник	«Процесс основанный на поведенческой философия или общих принципов деятельности, которых фирма собирается придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещения товаров во времени и пространстве» [6, с. 22].
В.В. Суртаева	«Процесс формирования товарной и ассортиментной политики; организации сбытовых сетей, проведения ценовой политики; организации сервиса и упаковки товара, а также разработки методов продвижения товара, коммуникаций с потребителями» [22, с. 33].
Н.А. Никитина	«Комплекс мер, касающихся выбора канала товародвижения, отбора участников этого канала, стимулирования участников канала и сотрудников службы сбыта» [18, с. 28].
Л.В. Зинич	«Коммерческая деятельность, основанная на принятой на предприятии сбытовой политики» [8, с. 547].
А.А. Макаров, М.К. Журавлев	«Деятельность регулируемая локальным нормативно-правовым актом предприятия, в котором отражены правила и особенности организации сбыта, произведенной предприятием продукции» [15, с. 319].
Швоева В.О.	«Организация бесперебойной и бесконфликтной реализация продукции или услуг фирмы, а также достижения ее основных целей (развитие структуры каналов распределения, выбор методов и способов реализации, подбор наиболее эффективных форматов торговли, получение прибыли» [25, с. 275].

Изучив различные подходы авторов к термину «управление сбытовой деятельностью» организации, следует выделить общие признаки данного понятия: сущность управления сбытовой деятельностью предприятия заключается в организации и выборе оптимальных каналов сбыта реализации продукции и услуг, в соответствии с целями предприятия. Ключевым целевым ориентиром управления сбытовой деятельностью считается

обеспечение доставки товара от места его производства к месту его продажи для того, чтобы на максимальном уровне удовлетворит потребности потребителей и получить доход с минимальными затратами. При этом, следует выделить и такие целевые ориентиры управления сбытовой деятельностью предприятия, как:

- определение и создание оптимальной структуры каналов сбыта и системы менеджмента;
- рост объемов продаж, дохода и рентабельности организации, укрепление ее финансовой устойчивости и платежеспособности;
- увеличение доли присутствия в отрасли;
- укрепление конкурентных позиций и усиление узнаваемости бренда;
- работа с новыми сегментами рынка и выход на новые рынки сбыта;
- расширение клиентской базы потенциальных потребителей организации.

По мнению М.И. Кравченко «управление сбытовой деятельностью включает:

- процесс формирования товарной и ассортиментной политики;
- организацию сбытовых сетей;
- организацию сервиса и упаковку товара;
- разработку методов продвижения товара, коммуникаций с потребителями» [12, с. 37].

Каждая организация, которая нацелена на успешную деятельность по направлению управления сбытовой политикой, функционирует согласно функциям данной политики. Сбытовая политика выполняет большое количество функции, которых целесообразно придерживаться, при этом возникает необходимость учета особенностей их применения каждым производителем продукции и товара, что во многом устанавливает:

- номенклатура, ассортиментный перечень и масштабы деятельности организации;
- число и территориальное расположение покупателей;
- количество и интенсивность каналов сбыта;
- характер и способ организации каналов движения товаров и продукции;
- имидж и репутация производителя продукции или товара и его торговой сети.

Каждому направлению функций сбыта соответствует ряд характеристик, которые соответствуют специфическим параметрам направления (таблица 2) [2, с. 7].

Таблица 2 – Функции управления сбытовой деятельностью организации и их краткая характеристика

Функции	Краткая характеристика
Планирование и прогнозирование	<ul style="list-style-type: none"> – изучении условий функционирования на макро- и микроуровнях; – установление целевых ориентиров; – составление прогнозов изменений спроса и структуры рынка; – прогнозирование объемов продаж продукции или товара; – планирование доставки товаров; – установление взаимовыгодных связей с поставщиками; – выбор эффективных каналов сбыта товара; – оставления планов по продвижению товара и стимулирования продаж; – установление бюджета затрат на организацию сбыта товаров; – составление планов по получению дохода.
Организация	<ul style="list-style-type: none"> – организация получения и обработки информационных данных о спросе; – договорная работа по организации поставок продукции или товара; – выбор форм и способов организации товародвижения; – процесс подготовки продукции к транспортировке; – обеспечения технической составляющей по доставке продукции; – организация деятельности отдела логистики, составление и ведение отчетов; – организации взаимодействия с потребителями, работа правового и претензионного характера; – организации мероприятий по стимулированию спроса и проведения рекламных кампаний.

Продолжение таблицы 2

Функции	Краткая характеристика
Контроль и координация	<ul style="list-style-type: none"> – оценка соответствующих действий по использованию функций сбытовой политики по отношению к требованиям программ маркетинговой деятельности предприятия; – оценка эффективности управленческих решений отдела сбыта, а также контроль за реализацией координационных мероприятий формирования сбытовой политики, направленных на рост ее эффективности; – контроль и оценка целесообразности мероприятий по продвижению продукции; – организация тактического контроля (контроля краткосрочного характера); – проведение контрольных действий за сроками поставками продукции, порядок проведения внешнеторговых операций, над соблюдением выполнения обязательств согласно договорам, над своевременной оплатой счетов; – корректировка плана продаж с учетом наличия товарных запасов; – работа с недобросовестными партнерами.

В коммерческой организации сбытовая деятельность считается ключевым направлением ее развития, поэтому необходимо тщательно подходить к разработке сбытовой политики, которая должна держать ориентир на применение более эффективных каналов распределения продукта, на формирование взаимовыгодных связей с потребителями, а также на обеспечение бесперебойного процесса товародвижения, преследуя получение максимальной прибыли. Соответственно, успех организации напрямую зависит от того насколько эффективна ее сбытовая деятельность, и финансовые результаты в целом. Также грамотное управление сбытовой деятельностью становится для современных организаций одним из значимых конкурентных преимуществ, что позволяет увеличить масштабы ее деятельности и соответственно долю рынка.

Эффективное управление сбытовой деятельности положительно отражается на объемах продаж, доходности организации и как следствие на показателях рентабельности. То есть можно утверждать, что результаты сбытовой деятельности напрямую влияют на конкурентоспособность организации, которая обеспечивает предприятию стабильные позиции на рынке, на котором она функционирует.

«Сбыт производимой продукции является важнейшей функцией и этапом в предпринимательской деятельности, поскольку можно производить полезный и качественный товар, но, не имея эффективных каналов сбыта, он

попросту не дойдет к своей целевой аудитории. Поэтому сбыту, сбытовой политике и организации каналов распределения уделяется много внимания в теории и при практическом ведении бизнеса» [4, с. 23].

Под каналом сбыта следует понимать цепь посредников, совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя (или помогают передать другому субъекту) право собственности на конкретный товар (услугу) на их пути от производителя к потребителю.

Канал сбыта подразумевает продажи, распределение, дистрибуцию продукции и дает возможность объединить производителей продукции (товаров, услуг) с целевой аудиторией, которыми являются конечные потребители, обеспечивает в одну товарный поток и в другую сторону денежный поток.

Каналы сбыта являются звеньями по взаимодействию участников цепи поставок и распределению товарно-материальных ценностей, выполняя важнейшие функции, которые отображены в таблице 3 [10, с. 82].

Таблица 3 – Характеристика функций каналов сбыта деятельности организации

Функции	Свойства
Исследовательская	Заключается в изучении спроса потребителей, оценке внутренней и внешней среды, оценке и поиске более эффективных средств продвижения продукции и оценке деятельности конкурентов
Стимулирующая	Заключается в побуждении потенциальных и существующих клиентов и покупателей к приобретению продукта организации на постоянной основе посредством использования маркетинговых коммуникаций
Контактная	Заключается в установлении и поддержании взаимовыгодного сотрудничества с партнерами посредством установления деловых связей на долгосрочную перспективу
Переговорная	Заключается в определении, согласования, утверждения, корректировки условий продаж с партнерами, то есть посредством переговоров решаются вопросы цены, сервиса, обслуживания, способа доставки, возможности предоставления программ лояльности и т.п.)
Организационная	Заключается в организации движения продукции, товара (организация доставки груза, выгрузка, условия хранения, способы оплаты, претензионная работа)

Продолжение таблицы 3

Функции	Свойства
Финансовая	Заключается в поиске более эффективных и выгодных источников финансирования сбытовой деятельности
Рисковая	Заключается в управлении рисками для минимизации или исключения наступления рискового события

Таким образом, канал сбыта считается своего рода мостом и связующей звеном между изготовителем продукции, и ее потребителем. Он способствует выстроить эффективный реализационный процесс движения продукта, оптимизируя затраты в условиях выхода на рынок собственными силами.

За короткие сроки применение эффективного канала сбыта способствует захвату нужной целевой аудитории, обеспечивая рост продаж, делая продукцию для потребителя более доступной. Все это подтверждает необходимость в разработке подходов к эффективному управлению сбытовой деятельностью организации. Не зависимо от вида реализуемой продукции, все способы их сбыта принято разделять на два основных метода организации сбытовых каналов (рисунок 1) [21, с. 26].

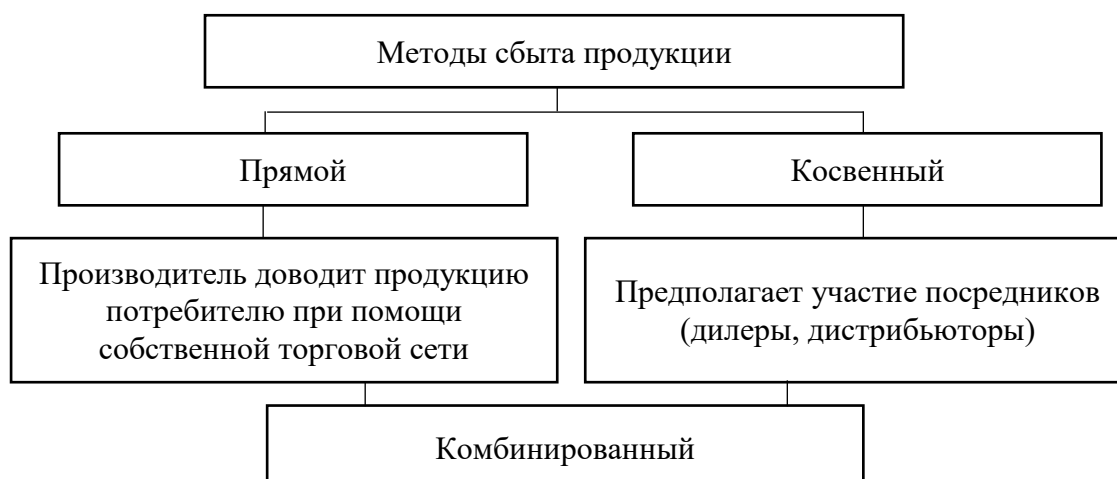


Рисунок 1 – Методы организации сбытовых каналов продукции

При одновременном использовании прямого и косвенного каналов сбыта принимает форму комбинированного. Так как дистрибуция заключается в работе одного или нескольких посредников, то сбытовой канал либо короткий, либо длинный, согласно данным условиям каналы сбыта классифицируют по числу участников (таблица 4) [13, с. 535].

Таблица 4 – Классификация каналов сбыта в зависимости от числа участников

Вид	Описание
Одноуровневые	Продукция реализуется силами одного посредника (продавец розницы, менеджер по продажам, торговый представитель)
Двухуровневые	Производителя и конечного потребителя объединяет два звена (дилер, дистрибьютор, продавец опта)
Трехуровневые	В цепочке сбыта присутствует три посредника (от производителя продукция попадает к крупному оптовому продавцу, далее к мелкому оптовому продавцу, после этого попадает в розничные точки продаж)

Необходимо отметить, что на выбор канала сбыта оказывает уровень его оптимальности с позиции реализуемой продукции, который выражается в уровне интенсивности канала сбыта и характеристика представлена в таблице 5 [2, с. 7].

Таблица 5 – Характеристика уровней интенсивности каналов сбыта

Уровень	Характеристика
Интенсивное	Применяют производители, преследующие цель по обеспечению постоянного наличия в продаже своей продукции в розничных точках продаж (как правило, товары первой необходимости) в полном объеме и даже с запасом торговых, при этом обязательным условием рассматривают фактор удобного места расположения и покупки
Эксклюзивное	Число посредников имеет жесткие ограничения, сбыт основывается на заключении эксклюзивных дистрибьюторских соглашений, на основании которых компании–продавцы дают обязательства не продавать товары конкурирующих марок (продажа новых автотранспортных средств, также крупной бытовой техники), что дает возможность повысить образ товару, получать максимальный доход за счет больших наценок

Продолжение таблицы 5

Уровень	Характеристика
Селективное (выборочное)	Считается сочетанием интенсивного и эксклюзивного распределения, в котором количество привлекаемых посредников меньше общего количества, тех кто готов продавать продукцию, что дает изготовителю возможность экономить затраты на эффекте масштаба

Определение уровней интенсивности каналов сбыта для организации основано на ряде следующих оснований:

- у организации присутствуют потребности и возможности по экономии денежных ресурсов при сбыте товаров;
- присутствует возможность осуществить модернизацию производства посредством дополнительно полученных средств в результате их экономии;
- присутствуют перспективные направления по организации процесса продаж товара способом, приносящим большой доход;
- допустим рост объемов продаж с учетом сегментации потребителей и выбора более выгодной целевой аудитории.

Оптимальное управление сбытовой деятельностью обеспечивает высокую конкурентоспособность организации на функционирующем рынке. Организации необходимо стремиться к устойчивой и проработанной деятельности, что возможно осуществить при эффективно организованном производственном процессе, а также работе отдела сбыта.

Сбытовая деятельность должна формироваться и реализовываться с учетом всех рыночных и производственных факторов функционирования организации в комплексе. Сбытовой процесс не может быть разовым мероприятием, он должен являться частью глубокой продуманной стратегии организации, направленной на долгосрочную перспективу.

1.2 Формирование сбытовой политики как элемента управления сбытовой деятельностью организации

Сбытовая политика предприятия – это комплекс мероприятий, которые направлены на формирование действенной и эффективной сбытовой сети с целью роста эффективности продаж товара, что дает возможность организации повысить свой имидж и занимать лидирующие позиции в отрасли. Без формирования сбытовой политики на принципах маркетинга организация не способна в текущих условиях функционирования эффективно развиваться и лишена конкурентных преимуществ. «Формируя сбытовую политику, на первоначальном этапе каждая компания определяет потребности рынка, выявляет, какая именно продукция пользуется наибольшим спросом, определяет требования к этой продукции и интересующие потребителя ее качества» [23, с. 65].

Процесс формирования сбытовой политики состоит из пяти этапов.

Подготовительный этап, который предшествует непосредственному процессу продажи товаров конечным покупателям и является аналитическим. На этом этапе составляются планы сбыта, в том числе и его объемы, а также:

- происходит разработка транспортных потоков движения товаров на складские помещения, в оптовые организации и розничные торговые точки;
- формируются и улучшаются каналы сбыта, устанавливается структурная составляющая сбытовой сети, проводится оценка и выбор посредников сбыта товаров.

Разработка эффективной сбытовой политики опирается на результаты SWOT-анализа с учетом реальных возможностей организации и PEST-анализа для оценки условий внешней среды, в которых осуществляется сбыт (рисунок 2) [26, с. 142].

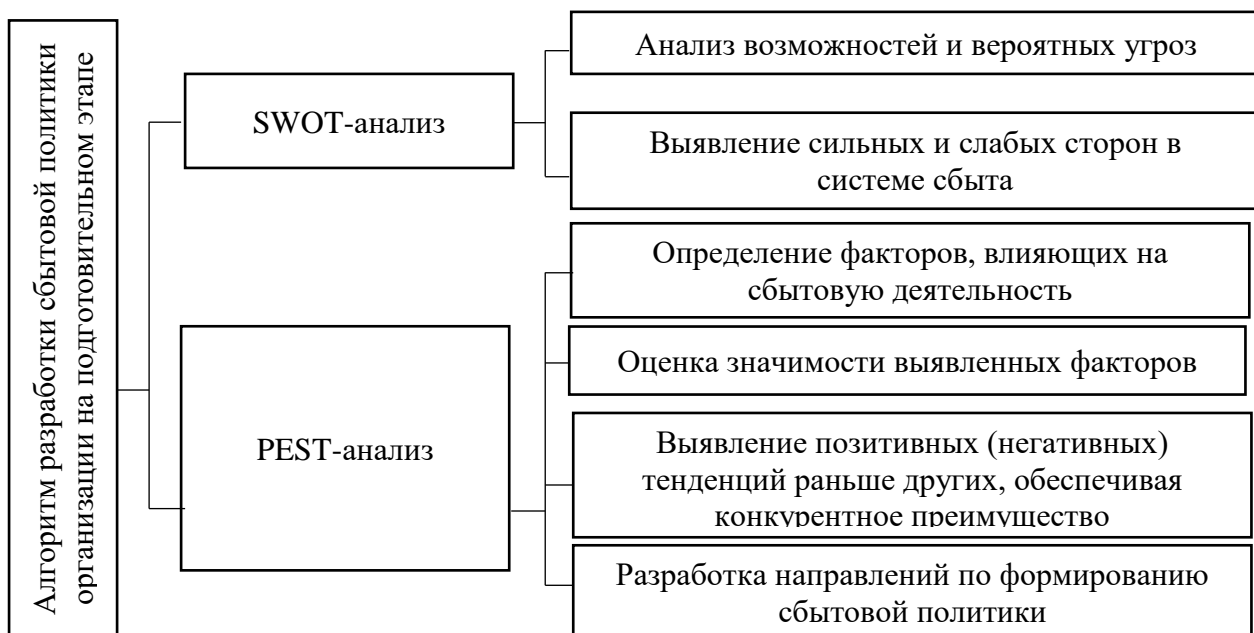


Рисунок 2 – Алгоритм разработки сбытовой политики организации на подготовительном этапе

Сбытовая деятельность должна ориентироваться на маркетинговую стратегию организации для избегания получения убытка в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Этап конкретных действий по организации системы физического перемещения товаров от производителя до потребителя в виде оптовых покупателей, складских помещений, розничных торговых точек.

Организация сбытовой сети, формирование каналов и системы сбыта.

«К ключевым принципам этого этапа относятся:

- целенаправленность – соответствие целевым установкам организации;
- адаптивность и гибкость – учет состояния (и изменения) факторов внешней и внутренней среды предприятия (запросы покупателей, проблемы потенциальных участников сбытового канала, собственные сбытовые издержки, сбытовая политика конкурентов, государственная политика в области налогообложения, регулирования

договоров и соглашений с другими участниками рыночной деятельности и т.д.);

– комплексность и системность – формирование сбытовой политики в связи с другими процессами в деятельности предприятия (финансовые, производственные, инновационные, социальные, коммуникационные, сервисные и т.д.);

– клиентоориентированность – направленность на установление длительных, взаимовыгодных отношений с партнерами (сбытовыми, коммуникационными, сервисными и т.д. посредниками) в формировании «цепочки» создания ценностей для потребителей;

– эффективность – обеспечение оптимальных для конкретных условий соотношений между получаемыми (планируемыми) результатами и осуществляемыми для этого затратами» [1, с. 13].

В соответствии с основными принципами сбытовой политики разрабатываются и обосновываются управленческие решения по формированию и организации деятельности каналов сбыта.

4. Оценка эффективности сбытовой политики

Следует отметить, что к анализу эффективности сбытовой политики необходимо подходить комплексно (рисунок 3) [20, с. 188].

При проведении комплексной оценки результатов сбытовой деятельности организации появляется возможность установить все наименее эффективные и наиболее прибыльные каналы сбыта, по итогам которого планируются мероприятия, направленные на совершенствование действующих каналов сбыта, а также проводится корректировка сбытовой деятельности с условием возможного выбора другого канала распределения продукции, товара или услуги.



Рисунок 3 – Анализ эффективности сбытовой политики организации

Таким образом, сбытовая деятельность организации является многогранной, включая в себя мероприятия по исследованию рынка, спроса потребителей, состава целевой аудитории, составления ассортиментного перечня, организации доставки продукции, установление взаимовыгодных деловых отношений с партнерами и включая мероприятия по стимулированию сбыта.

Контрольные действия за формированием и реализацией сбытовой политики

«Внутренний контроль формирования и реализации сбытовой

политики предприятия направлен на аудит эффективного и рационального использования ресурсов, анализа реакции предприятия на изменчивость внутренних и внешних факторов в сфере сбыта» [24, с. 202].

Внутрихозяйственный контроль сбыта обеспечивает сохранность собственности, оказывает значительное влияние на определение и мобилизацию производственных резервов, способствует увеличению эффективности и качества работы, экономии, поиску причин и условий, из-за которых появляются потери, недостатки, совершаются хищения.

«Существуют следующие виды контроля:

- контроль по окончании планируемого временного промежутка, в ходе которого сравниваются фактические и запланированные итоговые показатели. Следует отметить, что на данном этапе присутствует возможность лишь констатировать итоговый показатель, а что-либо изменить уже поздно;
- периодический контроль, который проводится в течение планового периода, когда устанавливаются нормы и стандарты сбыта. При их соблюдении отпадает необходимость предпринимать какие-либо действия, а если выявлено их несоблюдение, то возможно внедрить мероприятия по корректировке предпринимаемых действий» [24, с. 201].

Важнейшим источником поступления информации для обеспечения внутреннего контроля сбыта на предприятии является система процедур по определению, сбору, измерению, регистрации, обработке информации о результатах осуществления сбытовой политики при рассмотрении различных сегментов деятельности.

По мнению автора Л.В. Зинич «изменения в проведении внутреннего контроля сбыта на начальном этапе включают:

- разработку стандартов сбытовой деятельности и оформление соответствующей внутренней документации на основе анализа правильности целей и задач, изменчивых внутренних и внешних

условий;

– анализ организационной структуры, сопоставление имеющихся отделов (сбыта, маркетинга, коммерции) с требованиями и необходимостью в их преобразовании в условиях изменчивости условий хозяйствования» [8, с. 547].

Экономисты приходят к выводу, что «в организации в рамках сбытовой политики осуществляется:

– корректировка структуры для ее соответствия принципам эффективного функционирования внутреннего контроля с целью снижения риска в принятии ошибочных решений руководителей и персонала, ответственного за сбыт (при планировании объема продаж, ассортимента), а также с целью ликвидации злоупотреблений (сговор работников отделов сбыта и заказчиков, подделка отчетов об отгрузке продукции);

– создание нормативно-правовой документации (положений, должностных инструкций), регламентирующих сбыт предприятий в условиях рынка;

– разработку процедур контроля сбыта готовой продукции для соответствия системы внутреннего контроля требованию регламентации» [5, с. 14].

Базой информационной системы управления организации является организация внутреннего контроля ее сбытовой деятельности. В эту систему входит обработка и интеграция информации, которая поступает из микро- и макросреды организации и очень нужна для разработки эффективного управленческого решения для грамотного управления сбытовой деятельностью.

Ключевой целью контроля сбытовой деятельности организации является сохранение и эффективное применения ресурсов и потенциальных возможностей организации, а также вовремя проведенных адаптационных мероприятий, связанных с изменениями макро и микросреды, направленных

на стабильное финансовое развитие организации в условиях жесткой конкурентной борьбы.

«Благодаря системе внутреннего контроля предприятие может свести к минимуму риски в сбытовой сфере. К риску в сбытовой деятельности можно отнести возможности возникновения неблагоприятных событий, связанных с хищениями, порчей ценностей, потерей доли рынка, недополучением доходов. Обеспечение достижения целей возможно при реализации задач, стоящих перед предприятием и выражающихся в достижении показателей эффективности управления сбытовой деятельностью организации» [9, с. 250].

Управляя сбытовой деятельностью в организации проводится оценка и внедрение конкретных мероприятий, направленных на взаимовыгодное сотрудничество с потребителями при выявлении более эффективных каналов распределения продукции.

Ключевым инструментом эффективной сбытовой деятельности организации считается правильно выстроенная сбытовая политика, которая способна устанавливать контроль за своевременным сбытом продукции в нужном количестве, обеспечивая конкурентные преимущества организации в целом, создавая оптимальные условия для стратегического развития сбытовой деятельности, что обеспечивает рост прибыли и рентабельности организации.

2 Анализ и оценка организационно-экономических показателей деятельности ООО «Алдис» и его сбытовой политики

2.1 Общая характеристика ООО «Алдис»

Общество с ограниченной ответственностью «Алдис» (ООО «Алдис») - коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

ООО «Алдис» зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц 13 марта 2015 года с присвоением ИНН 6321219356.

ООО «Алдис» зарегистрировано по адресу: 445057, Самарская область, город Тольятти, ул. Спортивная, д. 11.

Организационно-правовой формой ООО «Алдис» является общество с ограниченной ответственностью. Согласно данной формы, ООО «Алдис» осуществляет свою деятельность на коммерческой основе посредством получения прибыли и принадлежит двум собственникам, которые являются его учредителями.

Формирование уставного капитала происходит посредством денежных вложений всех учредителей Общества, на основании размера суммы, которая прописана в Уставе и учредительном договоре. Помимо денежных средств, в уставной капитал вкладывается имущество в виде внеоборотных активов, различные виды ценных бумаг и особые права на использование имущества.

Обществом составляется бухгалтерская, налоговая и статистическая документация для отчетности перед государственными учреждениями, по установленным унифицированным образцам и согласно требованиям российского законодательства. Для целей внутреннего управленческого учета ООО «Алдис» разрабатывает формы отчетности и устанавливает период их оформления самостоятельно.

В ООО «Алдис» сформирована учетная политика для ведения бухгалтерского учета, которая предполагает имущественную обособленность

и непрерывность деятельности компании, организацию последовательного выполнения бухгалтерских и финансовых операций, а также фиксацию фактов его функционирования.

В ООО «Алдис» применяется линейно-функциональная организационная структура управления, в рамках которой организация работы подразделений происходит по линейному принципу, то есть у каждого подразделения есть свой руководитель, подчиняющийся в свою очередь генеральному директору и собственникам общества в лице учредителей (приложение А, рисунок А.1). На высшем уровне установлены аппаратные полномочия, а на низшем уровне установлены линейные полномочия. За счет этого соблюдается единоначалие и субординация управления. В ООО «Алдис» в виде классической концепции установлено делегирование полномочий, при передачи их от высшего руководства к низшему, что формирует четкую иерархию власти.

Учредителями ООО «Алдис» обеспечивается предоставление подчиненным средств труда и организация оптимальных условий для их трудовой деятельности. К правам учредителей относится проведение собраний, установка целей развития компании, а также планирование продаж в краткосрочном и долгосрочном аспекте. От лица учредителей правом руководить ООО «Алдис» наделяется генеральный директор, представляющий их интересы во всех субъектах, с которыми компания сотрудничает, при организации своей хозяйственной деятельности.

С помощью административных методов управления генеральный директор издает приказы и распоряжения, имеет право устанавливать способы и методы вознаграждения подчиненных, а также устанавливать суммы взысканий дисциплинарного характера для работников, которые нарушили условия трудовых договорных обязательств. Также его компетенцией является распоряжение материальными ресурсами компании, и денежными средствами на счетах, открытых в банковских учреждениях, а также распоряжаться имущественным капиталом.

В ООО «Алдис» для достижения задач устанавливаются цели, решение которых усиливает ее положение на рынке розничной торговли легковыми автомобилями. Руководство ООО «Алдис» четко устанавливает цели, чтобы не потерять их из вида, учитывая факторы рынка розничной торговли легковыми автомобилями. Основной целью ООО «Алдис», как коммерческой организации, является получение прибыли для ее эффективной деятельности. Помимо основной цели, руководство ООО «Алдис» устанавливает комплексные цели, а именно:

- экономические, обеспечивающие функционирование и развития предприятия;
- социальные определяют развитие предприятия как социально-экономической системы;
- технические, направленные на совершенствование торгово-технического процесса и повышение его эффективности.

Основной вид деятельности ООО «Алдис»: «Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах» (код по ОКВЭД 45.11.2).

ООО «Алдис» является дилером компании BMW. В салонах «Алдис»:

- представлен весь модельный ряд автомобилей BMW;
- оказывается полный комплекс услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей BMW сертифицированными специалистами;
- предоставляется возможность приобретения автомобилей BMW в кредит или лизинг, оформления страхового полиса и договора автогражданской ответственности;
- большой выбор оригинальных аксессуаров и запчастей.

Показатели динамики основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Алдис» за исследуемый период составлены на основании отчетности, представленной в приложении Б, таблице Б.1, В, таблице В.1-В.2, и отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Алдис» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	2141328	2294006	844516	152678	+7,13	-1449490	-63,19
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1996659	2107875	747256	111216	+5,57	-1360619	-64,55
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	144669	186131	97260	41462	+28,66	-88871	-47,75
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	35412	73885	94678	38473	+108,64	20793	+28,14
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	121626	136188	32077	14562	+11,97	-104111	-76,45
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-12369	-23942	-29495	-11573	-	-5 553	-
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	127981	93359	51459	-34622	-27,05	-41900	-44,88
8. Основные средства, тыс. руб.	24482	21574	66693	-2908	-11,88	45119	+209,14
9. Оборотные активы, тыс. руб.	884048	1011953	812797	127905	+14,47	-199156	-19,68
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	184	178	177	-6	-3,26	-1	-0,56
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	114154	113635	117670	-518	-0,45	4 034	+3,55
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	11637,65	12887,67	4771,28	1250,02	+10,74	-8116,40	-62,98
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	620,40	638,40	664,80	18,00	+2,90	26,40	4,14
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	87,47	106,33	12,66	18,87	+21,57	-93,67	-88,09
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,42	2,27	1,04	-0,16	-6,41	-1,23	-54,17
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-0,58	-1,04	-3,49	-0,47	-	-2,45	-
17. Рентабельность производства % (стр6/(стр2+стр4+стр5))×100%	-0,57	-1,03	-3,37	-0,46	-	-2,34	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100) коп.	0,01	0,01	0,01	0,00	-	0,00	-

В 2022 году по сравнению с 2021 годом в ООО «Алдис» наблюдается снижение выручки на 1449490 тыс. руб. или на 63,19%, тогда как в 2021 году по отношению с 2020 годом выручка увеличилась на 152678 тыс. руб. или на 7,13%. Снижение выручки связано с резким ростом цен на автотранспортные средства и соответственно снижение объемов продаж.

Следует отметить и уменьшение себестоимости, которое в денежном выражении составило 1360619 тыс. руб., что на 64,55% меньше показателя себестоимости 2021 года. Аналогично динамике выручки себестоимость продаж в 2021 году по отношению с 2020 годом демонстрирует рост,

который составил 111216 тыс. руб. или на 5,67%.

Темп снижения себестоимости в 2022 году в сравнении с 2021 годом больше темпа снижения выручки, что благоприятно отразилось на валовой прибыли, однако за данный период ее снижение составило 88771 тыс. руб. или на 47,75%.

Сумма коммерческих расходов за последний год демонстрирует динамику снижения на 89549 тыс. руб. или на 73,6%. Однако к концу 2022 года значительное увеличение наблюдается по управленческим расходам, их стоимость увеличилась на 20793 тыс. руб., что на 28,14% больше показателя 2021 года, данный рост связан с увеличением платежей по арендной плате автосалонов.

Прибыль от продаж от основной деятельности на протяжении трех лет имеет отрицательное значение, так от основной деятельности ООО «Алдис» получает убыток и данный показатель в динамике лет увеличивается.

Наглядно динамика соотношения выручки, себестоимости продаж и прибыли от продаж представлена на рисунке 4.

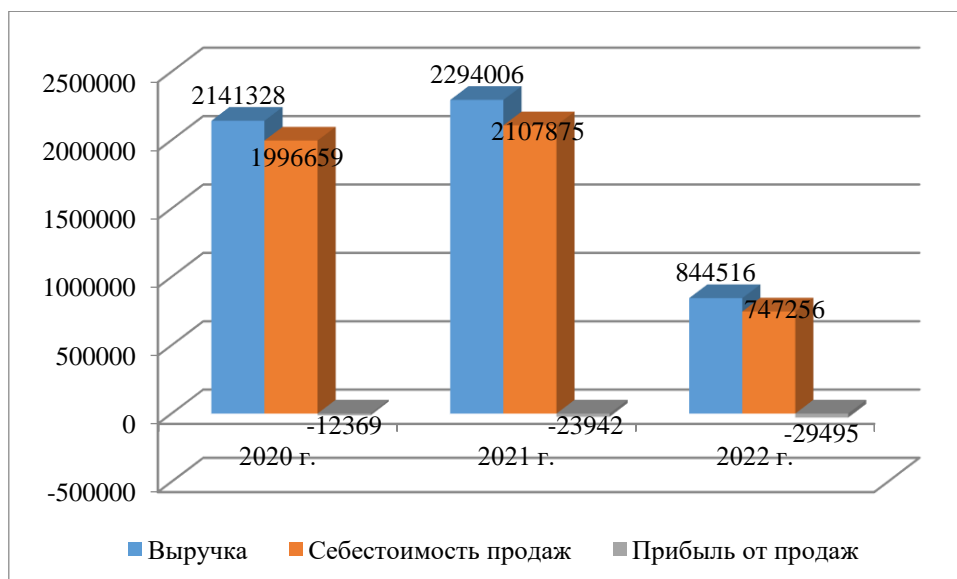


Рисунок 4 - Динамика выручки, себестоимости продаж и прибыли от продаж ООО «Алдис» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Снижение показывает и чистая прибыль, который за год составил 44,88%, что на 41900 тыс. руб. меньше показателей чистой прибыли в 2021 году. В основном данное снижение связано с сокращением масштабов деятельности ООО «Алдис» на региональный рынок по продажам автотранспортных средств и снижением доли рынка, за счет санкционных ограничений и трудностей на рынке функционирования.

Стоимость основных средств в 2021 году по сравнению с 2020 годом снижается, тогда как в 2022 году по сравнению с 2021 годом их сумма увеличивается, что связано с приобретением здания для нового автосалона.

Оборотные активы напротив за период 2020-2021 годы демонстрируют рост на 14,47%, тогда как за период 2021-2022 их снижение составило 19,68%, что связано со снижением дебиторской задолженности, так как при снижении объемов продаж в ООО «Алдис» сократились продажи на основе отсрочки платежа.

Среднесписочная численность в обоих исследуемых периодах снижается, что связано с рационализацией организационной структуры управления. Благоприятной тенденцией следует признать рост фонда оплаты труда при снижении среднесписочной численности персонала, что свидетельствует о росте среднегодовой заработной платы работников.

Однако о снижении эффективности персонала в 2022 году по сравнению с 2021 годом свидетельствует уменьшение среднегодовой выработки одного работающего на 62,98%.

Снижение эффективности использования оборотного и основного капитала свидетельствует о нерациональном использовании источников их финансирования.

Рентабельность затрат и продаж за исследуемый период имеет отрицательное значение, что говорит об убыточности ООО «Алдис» и не эффективной политике управления продажами и затратами.

Затраты на один рубль продукции за исследуемый период не претерпели изменений.

Так, на протяжении трех исследуемых лет ООО «Алдис» демонстрирует снижение масштабов деятельности, о чем свидетельствует уменьшение финансовых результатов, что соответственно неблагоприятно отражается на его ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

2.2 Оценка формирования и организации сбытовой политики ООО «Алдис»

Разработку стратегии сбыта и сбытовой политики ООО «Алдис» осуществляет коллектив специалистов отдела сбыта и маркетинга, который находится в составе коммерческого отдела предприятия. Начальник отдела сбыта и маркетинга несет ответственность за систему движения товара до потребителя, доведения до него необходимой информации об условиях приобретения автотранспортных средств.

Структуру (рисунок 5) и штат отдела сбыта и маркетинга утверждает генеральный директор в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работ и особенностей деятельности ООО «Алдис».



Рисунок 5 – Структура управления отделом сбыта и маркетинга в ООО «Алдис»

Выполнение функций сотрудников отдела сбыта и маркетинга регулируется соответствующим Положением «Об отделе сбыта и маркетинга ООО «Алдис». Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения функций по стимулированию сбыта несет начальник отдела сбыта и маркетинга. К основным задачам отдела сбыта и маркетинга в ООО «Алдис» в области организации сбыта относятся следующие:

- обеспечение выполнения заявок на приобретение автотранспортного средства в срок в соответствии с заключенными договорами;
- проведение исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса и предложения на рынке розничных продаж автомобилей, технических и иных потребительских качеств конкурирующих транспортных средств.

В структуре отдела сбыта и маркетинга в сфере сбытовой деятельности ведущую роль играет аналитик продаж, который осуществляет анализ рыночной конъюнктуры, планирование мероприятия ФОССТИС. Менеджеры по заключению договоров ведут работу с потребителями, на них возложена задача по работе с клиентами, заключению договоров, поиску новых каналов сбыта. На специалиста по контролю дебиторской

задолженности возложена задача ведения учета и контроля за своевременностью расчетов по автотранспортным средствам, приобретенным на условиях отсрочки платежа.

Сбытовая политика ООО «Алдис» представляет собой совокупность долгосрочных решений относительно способов доведения до клиентов продукции (услуг) компании за счет использования внутренней инфраструктуры организации и внешней инфраструктуры рынка.

Основная цель сбытовой политики ООО «Алдис» - формирование сильного бренда и стратегии продвижения продукта. Бренд предприятия основан на подчеркивании исключительных свойств и особенностей реализуемых автотранспортных средств. Для того чтобы обеспечить эффективную работу по сбыту ООО «Алдис» в условиях высокой конкуренции, необходимо четко представлять себе характеристику своего реального и потенциального потребителя, умело использовать факторы влияния на потребителей компании.

При выборе ООО «Алдис» потребители руководствуются двумя критериями: собственными предпочтениями и имиджем компании, сложившимся в статусной группе, к которой принадлежит потребитель. Согласно данным социологических опросов, этот имидж складывается из таких характеристик ООО «Алдис», как доля рынка, ассортимент услуг, качество услуг и обслуживания, уровень цен и система лояльности потребителей.

В таблице 7 представлен список документов, а так же их источники, которые выступают в качестве входной информации формирования сбытовой политики ООО «Алдис».

Таблица 7 – Входная документация формирования сбытовой политики ООО «Алдис»

Отдел предприятия	Наименование документа	Периодичность
Генеральный директор	Приказы, указы, распоряжения, утвержденные планы	Оперативные запросы

Продолжение таблицы 7

Отдел предприятия	Наименование документа	Периодичность
Экономический отдел, бухгалтерия, отдел продаж, менеджеры	Утвержденные цены и виды скидок на все виды реализуемых автотранспортных средств и оказываемых услуг в развернутом ассортименте по мере их утверждения Финансовый план продаж, данные о его выполнении	Месяц, квартал, полугодие, год
Отдел по работе с клиентами	Планы продаж в развернутом ассортименте и данные о его фактическом выполнении Планы мероприятий по совершенствованию качества продаж Сводная информация по объемам неудовлетворенного спроса по конкретным видам автотранспортных средств Информация о новых законодательных актах.	Месяц, квартал, полугодие, год, по мере поступления

В таблице 8 представлен список основной информации, формируемых системой в качестве выходной для формирования сбытовой политики ООО «Алдис».

Таблица 8 – Выходная информация для формирования сбытовой политики ООО «Алдис»

Наименование	Периодичность
Проект тематико-финансового плана сбыта и общественных мероприятий	Квартал, полугодие, год
Макеты фирменного стиля на всю рекламную продукцию по мере ее представления	По мере необходимости
План мероприятий по стимулированию сбыта	Квартал, полугодие, год
Предложения по освоению новых средств продвижения продаж	По мере необходимости
Кратко-, средне- и долгосрочные прогнозы ситуации на рынке и анализ возможных принципиальных тенденций изменения конъюнктуры рынка	По мере необходимости
Проект плана мероприятий сбыта и результаты оперативного контроля за его выполнением	Квартал, полугодие, год
Информация о ценах на рекламные носители	Квартал, полугодие, год
Предложения по формированию и/или корректировке мероприятий по сбыту	По мере необходимости
Предложения по оптимизации структуры затрат на мероприятия по сбыту	По мере необходимости

Для стимулирования сбыта в ООО «Алдис» применяются маркетинговые коммуникации - это средства, помогающие предприятию информировать и убеждать покупателя приобретать реализуемые им автотранспортные средства. Основные из этих средств, применяемые в ООО «Алдис» как средства воздействия на покупателя в таблице 9.

Таблица 9 – Маркетинговые коммуникации, применяемые в ООО «Алдис» как средства воздействия на покупателя при стимулировании сбыта

Охват	Срок воздействия	Цель воздействия	Средство воздействия
Обезличенные (массовые)	Долгосрочные планы (формирование имиджа)	Торговые коммуникации (повышение спроса)	Реклама
	Краткосрочные задачи по продаже		PR
			Брэндинг, спонсоринг
			Стимулирование спроса и сбыта
			Личные продажи
Персональные	Как долгосрочные, так и краткосрочные	Поиск неисправностей, путей улучшения продукта/услуги	Получение обратной связи

Следует отметить, что стимулирование сбыта это часть политики продвижения, которая представлена использованием интегрированных маркетинговых коммуникаций, то есть совокупностью форм системного информирования целевой и социальной аудитории, передачи им идей и стимуляции у них необходимого восприятия реализуемых ООО «Алдис» автотранспортных средств.

Инструменты продвижения продаж автотранспортных средств, применяемые в ООО «Алдис» представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Инструменты продвижения продаж автотранспортных средств в ООО «Алдис»

Усилия ООО «Алдис» в организации стимулирования сбыта, главным образом, нацелены на расширение благожелательной контактной аудитории, поскольку приверженность самого предприятия и реализуемых им автомобилей обеспечивают стабильный спрос и положительно отражаются на финансовых результатах его сбытовой деятельности.

В настоящее время для успешного формирования и реализации бытовой политики ООО «Алдис» недостаточно следить за качеством обслуживания и устанавливать цены на автотранспортные средства ниже

конкурентов. Для того чтобы продать больше ООО «Алдис» необходимо правильно использовать рекламные средства, которые оказывают серьезное влияние на поведение потребителей и соответственно на сбытовую деятельность предприятия.

Однако разработка эффективной сбытовой политики требует значительных затрат и времени, а руководство ООО «Алдис» не уделяет этому должного внимания, хотя и затрачивает значительное количество денежных средств на поддержание сбытовой деятельности. В таблице 10 представлен бюджет на сбытовую деятельность.

Таблица 10 – Бюджет сбытовой деятельности ООО «Алдис» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.		221 г.		2022 г.		2022 г. к 2020 г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Затраты на организацию сбыта, всего, в том числе:	10342	100,0	14686	100,0	12494	100,0	120,8
транспортные расходы	3113	30,1	4332	29,5	4348	34,8	139,7
расходы на содержание транспорта	1375	13,3	1997	13,6	1724	13,8	125,4
расходы на содержание готовой продукции	745	7,2	1131	7,7	900	7,2	120,8
оплата труда рабочим	972	9,4	1292	8,8	1074	8,6	110,5
личные продажи	652	6,3	896	6,1	425	3,4	65,2
комиссионные вознаграждения	1986	19,2	2864	19,5	2099	16,8	105,7
расходы на командировки работникам, занятым в сфере сбыта	1241	12	1660	11,3	1249	10	100,7
прочие расходы, связанные со сбытом продукции	259	2,5	514	3,5	675	5,4	260,9

Данные таблицы 10 показывают, что рост расходов на организацию сбыта составил 20,5%. Значительно выросли транспортные расходы – на 39,7%, также прочие – более чем в 2,6 раза, но их доля незначительная. Наблюдается снижение расходов на организацию личных продаж, которое составило 34,8%.

В бюджете затрат на сбытовую деятельность наибольшую долю составляют транспортные расходы – 34,8%. Значительная часть средств

направляется на их содержание, то есть 13,8% бюджета. При этом 8,6% бюджета в 2022 году было израсходовано на выплату вознаграждений сотрудников отдела сбыта по результатам заключенных ими новых договоров. Расходы на командировки работникам, занятым в сфере сбыта составляют 10% бюджета.

Эффективность сбытовой деятельности также характеризуют показатели работы отдела сбыта (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели, характеризующие эффективность работы отдела сбыта ООО «Алдис» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. от 2020 г., (+,-)
Количество заключенных договоров	712	864	621	-91
Размер просроченной дебиторской задолженности, тыс. руб.	11219	13930	12459	1240
Доля просроченной дебиторской задолженности, %	5,6	8,6	5,9	0,4
Коэффициент оборачиваемости запасов	5,9	6,1	2,3	-3,6
Продолжительность одного оборота запасов, дней	62	60	156	95
Коэффициент реагирования покупателей на предложения	23,2	24	28,3	5,1
Коэффициент прибыльности затрачиваемого на сбыт времени	33,1	30,8	35,6	2,5
Рентабельность сбыта	12,4	6,4	4,1	-8,3

Данные таблицы 11 показывают, что активность работы отдела сбыта в 2022 году понизилась. Количество заключенных договоров было снижено на 91, размер просроченной дебиторской задолженности имеет динамику роста в стоимостном выражении на 1240 тыс. руб., а ее доля от всей суммы задолженности увеличивается с 5,6% до 5,9%.

Отдел сбыта обеспечил в 2022 году достаточно низкую скорость обращения запасов, коэффициент их оборачиваемости уменьшился на 3,6 оборота, продолжительность одного оборота соответственно увеличилась на 95 дней и составила в 2022 году 156 дней, что свидетельствует о снижении эффективности политики управления запасами.

Однако, о повышении эффективности сбытовой деятельности свидетельствует рост коэффициента реагирования покупателей на предложения и коэффициента прибыльности, затрачиваемого на сбыт времени на 5,1 и 2,5 соответственно.

Сфера сбыта ООО «Алдис» ориентирована на потребителя, приобретающего автотранспортное средство для личных целей, при этом предприятие предлагает оформить сделку продажи автомобиля, как за наличный и безналичный расчет собственными средствами, так и посредством предоставления автокредита и лизинга от коммерческого банка-партнера, а также в рассрочку от самого предприятия, то есть продажа авто с отсрочкой платежа.

В таблице 12 представлена структура продаж автотранспортных средств ООО «Алдис» в зависимости от формы продажи.

В структуре каналов сбыта преобладающим является сбыт посредством продаж автотранспортных средств в кредит 45,6% продаж, доля этого канала увеличилась на 0,8 процентных пункта. Достаточно существенно вырос удельный вес сбыта за счет собственных средств потребителей и в рассрочку на 4,6 и 1,7 процентных пункта. Значительно уменьшается доля продаж в лизинг, ее снижение составило 7,1 процентных пункта.

Таким образом, целесообразно и дальше наращивать реализацию через автокредитование, но при этом усилить продажи в лизинг, так как данный вид продаж несет выгоду для ООО «Алдис» в виде снижения налога на прибыль.

Таблица 12 – Структура продаж автотранспортных средств ООО «Алдис» в зависимости от формы продажи за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2022 г. к 2020 г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Выручка от реализации автотранспортных средств за счет собственных средств потребителя за наличный и безналичный расчет	453962	21,2	548267	23,9	217885	25,8	48,0
Выручка от реализации автотранспортных средств в кредит	976446	45,6	1066713	46,5	391855	46,4	40,1
Выручка от реализации автотранспортных средств в лизинг	304069	14,2	211049	9,2	59961	7,1	19,7
Выручка от реализации автотранспортных средств в рассрочку	406852	19,0	467977	20,4	174815	20,7	43,0
Итого:	2141328	100,0	2294006	100,0	844516	100,0	39,4

Конечными же потребителями являются покупатели автотранспортных средств. Так для реализации эффективной сбытовой политики специалистами отдела сбыта ООО «Алдис» проводится изучения спроса на реализуемую продукцию.

Организация сбытовой деятельности в ООО «Алдис» не достаточно структурирована и зачастую спонтанна, нет чёткого плана действий, комплексной программы продвижения, маркетинговые исследования проводятся при помощи сторонних организаций. Положительным моментом можно считать активную позицию ООО «Алдис» в развитии сбытовой деятельности. Благодаря активному продвижению продаж автотранспорта ООО «Алдис» завоевало репутацию надежного партнера для своих потребителей, однако не до всех потребителей доходит эта информация, из-за слабой информационной политики предприятия.

В заключении исследования следует отметить, что в формировании и организации сбытовой политики ООО «Алдис» возникает необходимость в

проведении специального аудита сбытовой деятельности для совершенствования торгово-технологического процесса. Такой аудит обычно связывают с необходимостью более широкого, системного взгляда на сбытовую деятельность. Такого типа контроль должен стать частью контроля стратегического развития ООО «Алдис». Контроль над сбытовой политикой должен стать одновременно как логическим завершением определенных управленческих процедур, так и началом нового цикла совершенствования деятельности ООО «Алдис» в целом.

Таким образом, ООО «Алдис» организация сбытовой политики не комплексно использует каналы продвижения, при этом также присутствуют проблемы качества обслуживания потребителей.

3 Мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ООО «Алдис» и их экономическое обоснование

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ООО «Алдис»

На сегодня управление сбытовой деятельностью в ООО «Алдис» требует постоянного обновления материально-технической, нормативно-правовой базы, постоянное пополнение клиентской базы и совершенствование процесса продаж и продвижения автотранспортных средств.

В условиях современного экономического развития, когда с каждым днем отмечается обострение конкуренции, когда в ООО «Алдис» значительно снижаются объемы продаж, а в отрасли присутствуют ограничения в связи с санкционным давлением руководству важно уделить должное внимание управлению сбытовой деятельностью. Таким образом, в ООО «Алдис» предлагается внедрить мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью, представленные на рисунке 7.

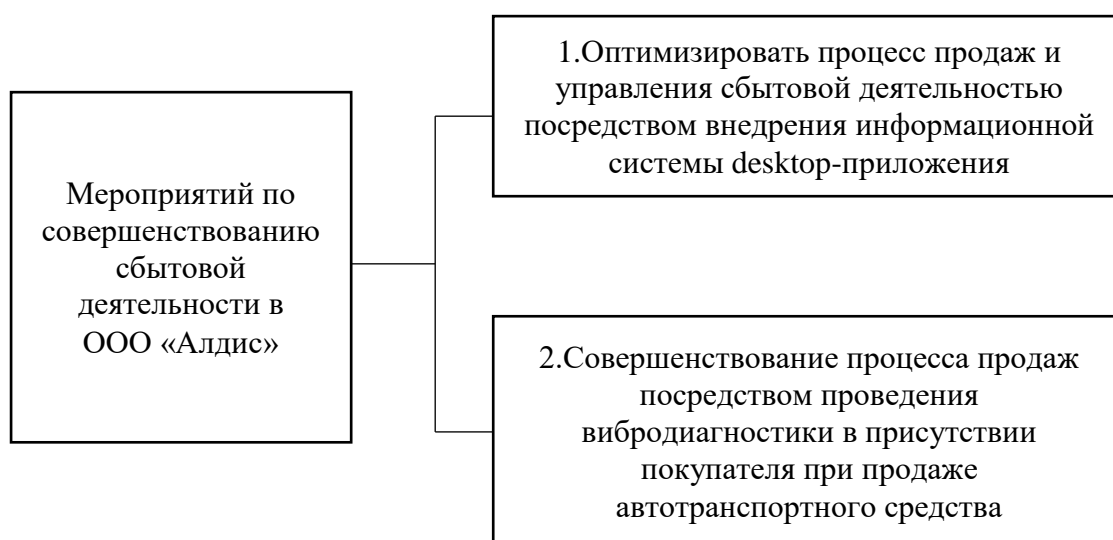


Рисунок 7 – Мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности в ООО «Алдис»

В условиях быстро меняющейся рыночной ситуации успешная работа по сбыту на предприятии возможна лишь в том случае, когда оно не просто следит за переменами, а использует полученную информацию для оперативной корректировки своей деятельности. Поэтому важна организация непрерывного поступления, обновления и анализа информационных данных для того, чтобы предприятие смогло достаточно быстро отреагировать на те, или иные перемены и избежать возможных негативных последствий.

ООО «Алдис» в рамках совершенствования управления сбытовой деятельностью предлагается оптимизировать процесс продаж автотранспортных средств с использованием автоматизированного информационного комплекса (АИК), который предназначен для организации достаточно результативного использования данных посредством цифровизации торгово-технологического процесса по реализации (сбыту) автомобилей, внедрив desktop-приложение.

Автотранспортные средства, предназначенные для продажи имеют огромное число характеристик технологического характера, при этом процесс продажи автотранспортных средств на высоком уровне требует точных, достоверных документов юридического характера, так в ООО «Алдис» присутствует потребность постоянно обновлять базы данных, поэтому необходимо использование информационных технологий более прогрессивных. При использовании автоматизированных информационных технологий для более результативного управления базой данными покупателей автотранспортных средств ООО «Алдис» предлагается внедрить новое desktop-приложение.

За счет применения desktop-приложения, сотрудники ООО «Алдис» смогут хранить и проводить оценку информации о потребностях покупателей их спросе, при этом посредством приложения появится возможность формировать заявки и сохранять истории хода покупки. Это обеспечит в дилерском центре ООО «Алдис» установить индивидуальный контакт с клиентом и более полно удовлетворить его потребности, что положительно

отразится на лояльности клиента к компании и ее товарам, увеличив спрос на автотранспортные средства дилерского центра. За счет использования desktop-приложения в ООО «Алдис» появится возможность полностью автоматизировать процесс продажи автотранспортных средств.

Автоматизируя процесс продажи ООО «Алдис» сможет сделать расчет стоимости автотранспортного средства и сопутствующих к нему товаров и услуг более быстрым и значительно упростит его, также положительно отразится на скорости рассмотрения заявок на покупку в рассрочку (с отсрочкой платежа) и даст возможность принять более верное решение о кредитоспособности потенциального покупателя.

По итогу менеджеры по продажам дилерского центра ООО «Алдис» смогут уделить больше времени покупателю, сосредоточившись на показателях качества обслуживания покупателей, проводя более подробные консультации при этом делать акцент на более важных для покупателя деталях процесса купли-продажи.

Предлагаемая информационная система в виде desktop-приложения поможет ООО «Алдис» анализировать данные и принимать более обоснованные решения, появится возможность использовать системы анализа данных для определения популярных моделей автомобилей, предпочтений клиентов, эффективности маркетинговых кампаний и других переменных.

Также преимуществом для ООО «Алдис» в применении desktop-приложения является оптимизация сбытовой стратегии и принятии более эффективных и обоснованных управленческих решений.

Задачи, которые ООО «Алдис» должно решить при внедрении в процесс продаж desktop-приложение для совершенствования управления сбытовой политикой заключаются в следующем:

- более тщательно проводить оценку продаж автотранспортных средств с возможностью определения значимых трудностей, возникающих на этапе управления при поставках и продажах

автотранспортных средств;

- разработать перечня требований к применению информационной системы по учету поставок автотранспортных средств и продаж и реализации сопутствующих товаров и оказания сервисных услуг;
- создать архитектуру и функциональные модули новой информационной технологии - desktop-приложения;
- провести тестирование и отладку системы базы данных;
- составить алгоритм действий при работе с новым desktop-приложением в виде инструкции для менеджеров по продажам для более быстрого и продуктивного их обучения, которая поможет ускорить процесс обучения и применение новой информационной технологии.

Применение новой информационной системы посредством использования desktop-приложения позволит повысить качество обслуживания покупателей, усовершенствовать бизнес-процессы и положительно отразится на доходности дилерского центра ООО «Алдис».

Новая информационная система по учету поставок и продаж автотранспортных средств будет функционировать на основе прописанного кода. Итогом кодирования будет функционал двух кнопок, при помощи которых и будет создаваться, и вестись учет поставок и продаж автотранспортных средств, а также появится наглядность процесса по взаимодействию работы с заявками, при установлении статуса процесса продажи на текущий момент времени. Данная информация будет структурирована и хранится в отдельном месте, пример ее хранения представлен в приложении Г.

Таким образом, используя возможности информационной системы desktop-приложения специалисты по сбыту в ООО «Алдис» получат возможность:

- просматривать параметры реализуемых автотранспортных средств – на экране будут отображаться характеристики технического

состояния реализуемых автомобилей;

- появится возможность выводить список автотранспортных средств, имеющихся в наличии автосалона, а также в наличии у производителей;

- возможность проводить предварительную запись потенциального покупателя на тест-драйв автотранспортного средства;

- возможность ввода персональных данных о покупателе с учетом их защиты, предоставление клиенту услуги по резервированию автотранспортного средства и проведение более тщательного учета о прохождении всех этапов передачи приобретенного автомобиля покупателю;

- формирование портфеля заказов поставок автотранспортных средств производителю;

- индивидуальный подбор автотранспортного средства по критериям и предпочтениям покупателя;

- возможность предоставления услуг по установке дополнительного оборудования на автотранспортное средство;

- способность подготовить в одном месте все необходимые юридические документов для оформления купли-продажи автотранспортного средства;

- ускорение принятия решения об оплате покупке автотранспортного посредством предоставления его в кредит, лизинг или в рассрочку.

По итогам внедрения и применения новой информационной технологии desktop-приложения ООО «Алдис» сможет полностью автоматизировать процессы учета продаж автотранспортных средств и сопутствующих к ним товаров. Данное приложение позволит менеджерам по продажам ООО «Алдис» выстроить более эффективный процесс управления базой данных, проводить авторизацию новых пользователей, которые в будущем могут стать клиентами организации, а также возможность

проводить корректировку информации о процессе продаже автотранспортных средств.

Воспользовавшись информационной системой desktop-приложения сократиться временной промежуток по заказу автотранспортного средства нужных параметров, улучшится результат деятельности менеджеров по продажам и повысятся качественные характеристики процесса обслуживания покупателей, что положительно отразится на сбытовой деятельности ООО «Алдис».

Следующим мероприятием по совершенствованию сбытовой политики является совершенствование процесса продаж посредством проведения вибродиагностики в присутствии покупателя при продаже автотранспортного средства.

Вопросы повышения качества продаж являются одними из самых актуальных и требующих наибольшего внимания на сегодняшний день при организации сбытовой политики. Необходимо повышать лояльность покупателей автотранспортных средств к бренду ООО «Алдис». Предлагается во время продажи транспортного средства в присутствии покупателя проводить его вибродиагностику. Сегодня вибромониторинг является одним из самых эффективных и инновационных методов диагностики автотранспортных средств.

Посредством вибродиагностики определяется состояние оборудования способного вращаться и проводится анализ критериев вибрации. За счет вибродиагностики, появляется возможность снимать показания вибрации с использование переносного оборудования, при применении дополнительного оборудования – датчиков для снятия необходимых диагностических показателей. Далее оборудование запускается в работу и проводятся измерения на специально выбранных частотах. По итогам измерения полученные данные проходят сравнение с техническими характеристиками, проводится анализ отклонений если таковые выявлены, на основании экспертного заключения выдаётся справка с полной характеристикой

технического состояния автотранспортного средства.

Вибродиагностику целесообразно проводить посредством использования систем стационарного проведения вибродиагностики, все замеры проводятся автоматизировано с определенным временным промежутком, в точностях до секунд. Под контроль необходимо взять работу оборудования и его отдельных узлов, все изменения в их состоянии должны на обязательных условиях фиксироваться и проходить непрерывный анализ. За счет этого, в любой временной промежуток, можно с точно установить техническое состояние автомобиля и своевременно выявить имеющиеся проблемы, то есть на допродажной стадии.

ООО «Алдис» сможет повысить качество продаж автотранспортных средств и увеличить их сбыт при получении определенных конкурентных преимуществ от применения вибродиагностики, которые выражаются в следующем:

- наличие возможности до фактической продажи обнаруживать дефекты скрытого характера;
- возможность получить объективную информацию о проблемах технического состояния автомобиля, в местах являющихся труднодоступными;
- возможность провести мониторинг и получить информацию о присутствии брака еще на допродажном этапе;
- получить преимущество в виде затрат небольшого времени необходимого для диагностики;
- возможность повысить безопасность посредством снижения или ликвидации наступления рискованного события связанного с возникновением аварий при эксплуатации автотранспортного средства;
- получение дополнительного дохода за счет повышения лояльности покупателей к бренду ООО «Алдис» и соответственно роста показателей по сбыту автотранспортных средств.

Таким образом, вибромониторинг является эффективным

инструментом при проведении диагностики транспортного средства на этапе его продажи в присутствии покупателя.

Вибродиагностику следует признать инновационной технологией, которая заключается в перспективах ее дальнейшего развития и применения, которая способна на качественном уровне увеличить продажи в ООО «Алдис» за счет повышения лояльности покупателей к бренду предприятия.

Внедрение любых изменений требует определенных затрат времени и капитальных вложений. Для того чтобы понять выгодно ли ООО «Алдис» внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики необходимо обязательно просчитать их экономическую эффективность.

3.2 Экономическое обоснование предложенных для ООО «Алдис» мероприятий

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельности для ООО «Алдис» будут нести дополнительные затраты. Для этого сначала надо оценить дополнительные затраты на оптимизацию процесса продаж посредством внедрения информационной системы desktop-приложения (Приложение Г, рисунок Г.1) (таблица 13).

Таблица 13 – Затраты на внедрение информационной системы desktop-приложения в ООО «Алдис»

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Затраты на программное обеспечение для работы информационной системы desktop-приложения	320,7	58,8
Затраты на обучение сотрудников	165,9	30,4
Затраты на функционирование программного обеспечения информационной системы desktop-приложения	58,6	10,7
Итого	545,2	100,0

Таким образом, затраты на внедрение информационной системы desktop-приложения в ООО «Алдис» составят 315,2 тыс. руб.

Далее целесообразно представить затраты на совершенствование процесса продаж посредством проведения вибродиагностики в присутствии покупателя при продаже автотранспортного средства (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты на совершенствование процесса продаж посредством проведения вибродиагностики в присутствии покупателя при продаже автотранспортного средства в ООО «Алдис»

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Затраты на внедрение экспертной системы вибрационной диагностики	409,5	63,6
Затраты на обучение специалистов по вибродиагностике	188,7	29,3
Затраты на методическую помощь и дистанционные консультации по проведению вибродиагностики	45,6	7,1
Итого	643,8	100,0

Так, затраты на совершенствование процесса продаж посредством проведения вибродиагностики в присутствии покупателя при продаже автотранспортного средства в ООО «Алдис» составят 323,1 тыс. руб.

Общая смета затрат на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ООО «Алдис» представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Общая смета затрат на мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «Алдис»

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Затраты на внедрение информационной системы desktop-приложения	545,2	45,9
Затраты на совершенствование процесса продаж посредством проведения вибродиагностики при продаже автотранспортного средства	643,8	54,1
Итого:	1189	100,0

ООО «Алдис» планировать затраты нужно таким образом, чтобы они могла удовлетворить потребности в финансовых ресурсах на протяжении всего периода реализации предложенных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики.

Бюджет затрат новых мероприятий, как и смета, имеет двойное значение: это план действий, а также инструмент для управления и контроля.

Правильно сложенный бюджет по реализации предложенных мероприятий направлен на развязывание двух основных заданий:

- обеспечение такой динамики денежных вложений, что будет содействовать реализации предложенных мероприятий;
- уменьшение объема затрат и снижение степени риска внедрения предложенных мероприятий за счет соответствующей структуры денежных вложений при максимальных налоговых льготах.

По результатам экспертного опроса экономисты ООО «Алдис» на основании портфеля заказов на 2024 год прогнозируют рост дополнительной прибыли от реализации мероприятий по совершенствованию сбытовой политики на 2,5%.

Тогда дополнительная прибыль от предложенных мероприятий составит: 1650 т. р./год.

Эффективность внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики целесообразно оценить на основании следующих показателей:

- чистый дисконтированный доход;
- индексы доходности затрат и инвестиций;
- срок окупаемости.

Важнейшим показателем эффективности внедрения новых мероприятий является чистый дисконтированный доход (ЧДД) – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. ЧДД рассчитывается по формулам (1), (2):

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^{\text{Ток}} (R_t - \text{З}_t) \times a_t - \sum_{t=0}^{\text{Ток}} K_t \times a_t, \quad (1)$$

$$a = \frac{1}{(1+E)^t}, \quad (2)$$

где R_t – выручка от реализации продукции без НДС и акцизов;

З_t – затраты на t -м шаге расчета. Себестоимость реализованной продукции за вычетом амортизации плюс налог на прибыль и другие налоги, отнесенные на финансовые результаты;

K_t – капитальные вложения на t -м шаге расчета;

a – коэффициент дисконтирования;

E – норма дисконта;

t – шаг расчета (квартал);

T – горизонт расчета (квартал).

Предложенные мероприятия можно будет признать эффективными, в случае если ЧДД будет положительным. Индекс доходности (ИД) равен отношению суммы приведенных эффектов к сумме дисконтированных капитальных вложений (формула 3):

$$\text{ИД} = \sum_{t=0}^{\text{Ток}} (R_t - \text{З}_t) \times a_t / \sum_{t=0}^{\text{Ток}} K_t \times a_t, \quad (3)$$

При значении ИД больше 1, внедрение мероприятий следует считать эффективным. Срок окупаемости инвестиций (Ток) – это период, за который капитальные вложения покрываются суммой эффекта от его осуществления. Находится из уравнения (формула 4):

$$\sum_{t=0}^{\text{Ток}} (R_t - \text{З}_t) \times a_t = \sum_{t=0}^{\text{Ток}} K_t \times a_t, \quad (4)$$

Расчет ЧДД и ИД по предложенным для ООО «Алдис» мероприятиям представлен в таблице 16 при норме дисконта $E = 0,05$.

Таблица 16 - Расчет чистого дисконтированного дохода и индекса доходности

Наименование показателей	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
Дополнительная прибыль (без НДС), тыс. руб.	412,5	412,5	412,5	412,5
Единовременные затраты на внедрение, тыс. руб.	-639	-	-	-
Текущие затраты, тыс. руб.	-137,5	-137,5	-137,5	-137,5
Коэффициент дисконтирования	1,05	1,05 ²	1,05 ³	1,05 ⁴
Дисконтирования дополнительная прибыль, тыс. руб.	392,9	374,1	356,3	339,4
Дисконтированные единовременные затраты, тыс. руб.	-608,6	-	-	-
Дисконтированные текущие затраты, тыс. руб.	-131,0	-124,7	-118,8	-113,1
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-346,7	249,4	237,6	226,2
ЧДД нарастающим итогом, тыс. руб.	-346,7	-97,2	140,3	366,6
Индекс доходности	-	-	-	1,53

$$\text{ЧДД} = -346,7 + 249,4 + 237,6 + 226,2 = 366,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$\begin{aligned} \text{ИД} &= (392,9 + (-131) + 374,1 + (-124,7) + 356,3 + (-118,8) + \\ &+ 339,4 + (-113,1)) / 639 = 1,53 \end{aligned}$$

Таким образом, срок окупаемости предложенных мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью для ООО «Алдис» составит три квартала. Внедрение мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью для ООО «Алдис» экономически целесообразно.

Следует отметить, что рынок розничных продаж автотранспортных средств в настоящее время демонстрирует восстановление посредством адаптации к новым условиям, но уже в новом качестве. Текущая среда

наполнена неопределенностью, в связи с чем автобизнес находится в постоянной трансформационной стадии. Наблюдается популяризация отечественного автопрома, а также электротранспорта. Правительство РФ планирует ввести меры, стимулирующие спрос на данный вид автомобилей посредством совершенствования инфраструктуры и предоставления субсидий.

Следует отметить, что предложенные мероприятия, в первую очередь, направлены на совершенствование управления сбытовой деятельностью в ООО «Алдис» и его узнаваемости на рынке розничных продаж автотранспортных средств, результатом их реализации следует ожидать увеличение потока потребителей, что в свою очередь обеспечит рост выручки ООО «Алдис» и положительно отразится на его финансовых результатах.

Совершенствование управления сбытовой деятельностью в ООО «Алдис» является сложным и динамичным процессом, который требует постоянного внимания и адаптации к изменяющимся условиям рынка розничных продаж автотранспортных средств.

Внедрение и реализация предложенных мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью позволит повысить эффективность и результативность работы ООО «Алдис», укрепить его позиции на рынке и обеспечить устойчивое развитие в условиях современной бизнес-среды.

Заключение

Ключевым инструментом эффективной сбытовой деятельности организации считается правильно выстроенная сбытовая политика, которая способна устанавливать контроль за своевременным сбытом продукции в нужном количестве, обеспечивая конкурентные преимущества организации в целом, создавая оптимальные условия для стратегического развития сбытовой деятельности, что обеспечивает рост прибыли и рентабельности организации.

Оптимальное управление сбытовой деятельностью обеспечивает высокую конкурентоспособность организации на функционирующем рынке. Организации необходимо стремиться к устойчивой и проработанной деятельности, что возможно осуществить при эффективно организованном производственном процессе, а также работе отдела сбыта.

Сбытовая деятельность должна формироваться и реализовываться с учетом всех рыночных и производственных факторов функционирования организации в комплексе.

Основной вид деятельности ООО «Алдис» - торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах. ООО «Алдис» является дилером компании BMW. На протяжении трех исследуемых лет ООО «Алдис» демонстрирует снижение масштабов деятельности, о чем свидетельствует уменьшение финансовых результатов, что соответственно неблагоприятно отражается на его ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.

Разработку стратегии сбыта и сбытовой политики ООО «Алдис» осуществляет коллектив специалистов отдела сбыта и маркетинга, который находится в составе коммерческого отдела предприятия. Начальник отдела сбыта и маркетинга несет ответственность за систему движения товара до потребителя, доведения до него необходимой информации об условиях приобретения автотранспортных средств.

Основная цель сбытовой политики ООО «Алдис» - формирование сильного бренда и стратегии продвижения продукта. Бренд предприятия основан на подчеркивании исключительных свойств и особенностей реализуемых автотранспортных средств.

Для стимулирования сбыта в ООО «Алдис» применяются маркетинговые коммуникации - это средства, помогающие предприятию информировать и убеждать покупателя приобретать реализуемые им автотранспортные средства.

Рост расходов на организацию сбыта составил 20,5%. Значительно выросли транспортные расходы – на 39,7%, также прочие – более чем в 2,6 раза, но их доля незначительная. Наблюдается снижение расходов на организацию личных продаж, которое составило 34,8%.

Активность работы отдела сбыта в 2022 году понизилась. Количество заключенных договоров было снижено на 91, размер просроченной дебиторской задолженности имеет динамику роста в стоимостном выражении на 1240 тыс. руб., а ее доля от всей суммы задолженности увеличивается с 5,6% до 5,9%.

Отдел сбыта обеспечил в 2022 году достаточно низкую скорость обращения запасов, коэффициент их оборачиваемости уменьшился на 3,6 оборота, продолжительность одного оборота соответственно увеличилась на 95 дней и составила в 2022 году 156 дней, что свидетельствует о снижении эффективности политики управления запасами. О повышении эффективности сбытовой деятельности свидетельствует рост коэффициента реагирования покупателей на предложения и коэффициента прибыльности, затрачиваемого на сбыт времени на 5,1 и 2,5 соответственно.

Сфера сбыта ООО «Алдис» ориентирована на потребителя приобретающего автотранспортное средство для личных целей, при этом предприятие предлагает оформить сделку продажи автомобиля, как за наличный и безналичный расчет собственными средствами, так и посредством предоставления автокредита и лизинга от банка-партнера, а

также в рассрочку от самого предприятия.

В структуре каналов сбыта преобладающим является сбыт посредством продаж автотранспортных средств в кредит 45,6% продаж, доля этого канала увеличилась на 0,8 процентных пункта. Достаточно существенно вырос удельный вес сбыта за счет собственных средств потребителей и в рассрочку на 4,6 и 1,7 процентных пункта. Значительно уменьшается доля продаж в лизинг, ее снижение составило 7,1 процентных пункта. Целесообразно и дальше наращивать реализацию через автокредитование, но при этом усилить продажи в лизинг, так как данный вид продаж несет выгоду для ООО «Алдис» в виде снижения налога на прибыль.

В ООО «Алдис» организация сбытовой политики не комплексно использует каналы продвижения, при этом также присутствуют проблемы качества обслуживания потребителей.

В условиях современного экономического развития, когда с каждым днем отмечается обострение конкуренции, когда в ООО «Алдис» значительно снижаются объемы продаж, а в отрасли присутствуют ограничения в связи с санкционным давлением руководству важно уделить должное внимание управлению сбытовой деятельностью.

Поэтому по результатам исследования в ООО «Алдис» предлагается внедрить мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности к которым относятся оптимизация процесса продаж посредством внедрения информационной системы desktop-приложения и совершенствование процесса продаж посредством проведения вибродиагностики в присутствии покупателя при продаже автотранспортного средства.

По итогам внедрения и применения новой информационной технологии desktop-приложения ООО «Алдис» сможет полностью автоматизировать процессы учета продаж автотранспортных средств и сопутствующих к ним товаров.

Данное приложение позволит менеджерам по продажам ООО «Алдис» выстроить более эффективный процесс управления базой данных, проводить

авторизацию новых пользователей, которые в будущем могут стать клиентами организации, а также возможность проводить корректировку информации о процессе продаже автотранспортных средств. Воспользовавшись desktop-приложением сократится временной промежуток по заказу автотранспортного средства нужных параметров, улучшится результат деятельности менеджеров по продажам и повысятся качественные характеристики процесса обслуживания покупателей, что положительно отразится на сбытовой деятельности ООО «Алдис».

Следующим мероприятием по совершенствованию управления сбытовой деятельностью является совершенствование процесса продаж посредством проведения вибродиагностики в присутствии покупателя при продаже автотранспортного средства. Воспользовавшись Вибродиагностику следует признать инновационной технологией, которая заключается в перспективах ее дальнейшего развития и применения, которая способна на качественном уровне увеличить продажи в ООО «Алдис» за счет повышения лояльности покупателей к бренду предприятия.

Срок окупаемости предложенных мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью для ООО «Алдис» составит три квартала. Внедрение мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью для ООО «Алдис» экономически обосновано, что говорит о целесообразности их внедрения.

Предложенные мероприятия, в первую очередь, направлены на совершенствование управления сбытовой деятельностью ООО «Алдис» и его узнаваемости на рынке розничных продаж автотранспортных средств, результатом их реализации следует ожидать увеличение потока потребителей, что в свою очередь обеспечит рост выручки ООО «Алдис» и положительно отразится на его финансовых результатах. Оптимизация управления сбытовой деятельностью в ООО «Алдис» благоприятно повлияет на его финансовые результаты, увеличив оборот и прибыль, повысив конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Акчурин А.А. Характеристика факторов, влияющих на формирование сбытовой политики предприятия / А.А. Акчурин // В сборнике: Цифровые технологии в развитии современных экономических систем. Материалы всероссийской научно-исследовательской конференции. Липецк, 2023. С. 13-15.

2. Аликина Н.А. Развитие сбытовой деятельности организации как фактор повышения и конкурентоспособности / Н.А. Аликина, О.Т. Лапченко, С.Н. Буханцева // В сборнике: Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике. Материалы Всероссийской конференции. Орел, 2023. С. 7-13.

3. Антонов Г.Д. Управление снабжением и сбытом организации: Учебник. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 288 с.

4. Бабенко Е.А. Сбытовая политика и ее роль в деятельности предприятия / Е.А. Бабенко // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет», 2019. № 6-1. С. 23-30.

5. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. - 2020. - № 6. - С. 14

6. Григорьева Н.С. Корректировка сбытовой стратегии предприятия в условиях цифровых преобразований / Н.С. Григорьева, Н.В. Брюханова, Д.И. Дынник // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. №6 (145). С. 22-29.

7. Дмитриев В.В. Сбытовая политика коммерческих организаций: роль и принципы организации / В.В. Дмитриев // Сборник научных статей 9-ой Международной научно-практической конференции, 2019. С. 155-158.

8. Зинич Л.В. Формирование эффективной сбытовой политики предприятия / Л.В. Зинич // Актуальные вопросы современной экономики.

2022. № 11. С. 547-554.

9. Кирса Д.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности на предприятии / Д.В. Кирса // В сборнике: Инновационная парадигма экономических методов хозяйствования. Сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции. Симферополь, 2023. С. 250-253.

10. Ирушкина Ю.Н. Каналы распределения, основные тенденции развития и их уровни / Ю.Н. Ирушкина, Д.С. Федотова // В сборнике: Перспективы развития предприятий в условиях инновационной направленности экономики. Сборник статей по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2022. С. 82-85.

11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Учебное пособие / Ф. Котлер. - 11-е изд.- СПб.: «Питер», 2022.-752с.

12. Кравченко М.И. Расширение рынков сбыта как часть конкурентоспособности предприятия / М.И. Кравченко // Наука и практика регионов. 2023. № 1 (30). С. 37-45.

13. Кузнецова, И. А. Каналы сбыта продукции - проблемы организации / И. А. Кузнецова, Ю. В. Чубарева // Научно-технологические инновации. Сборник докладов Международной научно-практической конференции. Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова, 2021. С. 535-539.

14. Лазутина А.Л. Повышение функциональной роли сбытовой политики коммерческой организации в современных условиях / А.Л. Лазутина, И.М. Козлова, К.С. Сафатова // Московский экономический журнал. 2021. № 6. С. 34-38.

15. Макаров А.А. Теоретические основы осуществления сбытовой политики на предприятии / А.А. Макаров, М.К. Журавлев // Экономика и социум. 2022. № 3-1(94). С. 319-322.

16. Мардар Д.А. Политика формирования маркетинговой сбытовой политики предприятия Д.А. Мардар, В.А. Колесников // Теория права и международных отношений. 2021. Т.1. № 7 (19). С. 429-438.

17. Мисюрёв А.В., Андрияшина Н.С. Сбытовая стратегия предприятия / А.В. Мисюрёв, Н.С. Андрияшина // В сборнике: Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. Сборник статей по материалам IX Международной студенческой научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2023. С. 38-42.

18. Никитина Н.А. Проблемы сбытовой политики компании / Н.А. Никитина // Дайджест социальных исследований. 2021. № 3. С. 28-32.

19. Отчетные данные по ООО «Алдис». Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/5285036>

20. Поляшова Е.А. Современные методики анализа эффективности каналов сбыта / Е.А. Поляшова // Молодой ученый. 2022. №26. С. 188-189.

21. Святохо Н.В. Методический подход к выбору оптимального канала сбыта продукции в рамках разработки стратегии сбытовой деятельности предприятия / Н.В. Святохо // Экономика и эффективность организации производства. 2022. № 35. С. 26-31.

22. Суртаева В.В. Сбытовая политика предприятия: оценка и направления совершенствования / В.В. Суртаева // Студенческий вестник. 2022. № 10-3 (202). С. 33-35.

23. Ха А. Т. Экономическая сущность сбытовой деятельности предприятия / А. Т. Ха // Финансовые рынки и банки. 2021. № 5. С. 65-69.

24. Хамитова Д.Р. Логистические модели сбыта и возможности их внедрения / Д.Р. Хамитова, И.А. Горячева // В сборнике: Инновации, логистика, менеджмент в современной бизнес-среде. Материалы V международной научной конференции. Саратов, 2022. С. 201-206.

25. Швоева В.О. Сбытовая деятельность предприятия как система и ее основные элементы / В.О. Швоева // Научно-практические исследования, 2020. № 1-3 (24). С. 275-278.

26. Юркова И.С. Сбытовая политика как часть комплекса маркетинга на предприятии / И.С. Юркова // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 91-5. С. 142-145.

Приложение А

Организационная структура управления ООО «Алдис»



Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Алдис»

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ООО «Алдис» на конец 2022 года

ИНН 6321219356

КПП 632101001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710001

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Алдис» на конец 2022 года

Показатели	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	66 693	21 574	24 482
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые	1180	319	1 091	647
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	67 012	22 666	25 129
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	264 706	375 665	315 484
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3	-	3 718
	Дебиторская задолженность	1230	210 004	162 520	201 162
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	315 500	449 500	333 749
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	21 190	22 506	27 492
	Прочие оборотные активы	1260	1 394	1 761	2 442
	Итого по разделу II	1200	812 797	1 011 953	884 048
	БАЛАНС	1600	879 809	1 034 619	909 177

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Алдис» 2021-2022 гг.

ИНН 6321219356
КПП 632101001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Алдис» 2021-2022 гг.

<i>Пояснения</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2022 г.</i>	<i>За 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка	2110	844 516	2 294 006
	Себестоимость продаж	2120	(747 256)	(2 107 875)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	97 260	186 131
	Коммерческие расходы	2210	(32 077)	(136 188)
	Управленческие расходы	2220	(94 678)	(73 885)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(29 495)	(23 942)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	35 882	19 463
	Проценты к уплате	2330	(0)	(283)
	Прочие доходы	2340	73 875	142 887
	Прочие расходы	2350	(14 196)	(17 022)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	66 066	121 103
	Налог на прибыль	2410	(14 607)	(26 221)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(14 256)	(26 269)
	отложенный налог на прибыль	2412	(351)	(1 414)
	Прочее	2460	0	(1 523)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	51 459	93 359
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	51 459	93 359

Продолжение приложения В

Отчет о финансовых результатах ООО «Алдис» на конец 2021 года

ИНН 6321219356
КПП 632101001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Таблица В.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Алдис» 2020-2021 гг.

<i>Пояснения</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2021 г.</i>	<i>За 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка	2110	2 294 006	2 141 328
	Себестоимость продаж	2120	(2 107 875)	(1 996 659)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	186 131	144 669
	Коммерческие расходы	2210	(136 188)	(121 626)
	Управленческие расходы	2220	(73 885)	(35 412)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(23 942)	(12 369)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	19 463	8 297
	Проценты к уплате	2330	(283)	(2 054)
	Прочие доходы	2340	142 887	172 576
	Прочие расходы	2350	(17 022)	(22 792)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	121 103	143 658
	Налог на прибыль	2410	(26 221)	(16 368)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(26 269)	(14 398)
	отложенный налог на прибыль	2412	(1 414)	(291)
	Прочее	2460	(1 523)	691
	Чистая прибыль (убыток)	2400	93 359	127 981
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	93 359	127 981

Приложение Г

Форма управления продажами автотранспортных средств в ООО «Алдис» при использовании информационной системы desktop-приложения

ID	ФИО клиента	Статус	Стоимость	ФИО сотрудника	Да оф
1014	Костев В.В.	Обработана	3027390,00	Сидоров С.П.	19.0
1015	Иванов И.И.	Обработана	4596000,00	Иванов И.И.	19.0
1016	Сидоров А.Н.	Необработана	3261380,00	Иванов И.И.	19.0
1017	Петров П.П.	Обработана	5621800,00	Иванов И.И.	19.0
1018	Костев В.В.	Необработана	3530000,00	Петров П.П.	19.0
1019	Иванов И.И.	Обработана	1275000,00	Сидоров С.П.	19.0
1020	Сидоров А.Н.	Обработана	30000,00	Петров П.П.	19.0
1021	Сидоров А.Н.	Обработана	5000000,00	Костев В.В.	19.0

Рисунок Г.1 – Форма управления продажами автотранспортных средств в ООО «Алдис» при использовании информационной системы desktop-приложения