

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование сбытовой политики предприятия

Обучающийся

С.В. Клейменов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, С.Ю. Данилова

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Вопрос совершенствования сбытовой политики предприятия является важной и актуальной задачей, решение которой обеспечивает современному предприятию способность выживать и развиваться в условиях острой конкуренции. В настоящее время постоянных изменений в потребительских предпочтениях, модификации каналов сбыта совершенствование сбытовой политики предприятия становится необходимым условием его адаптации к новым условиям рынка. Цифровые технологии меняют способы, которыми предприятия взаимодействуют с потребителями, что требует от них пересмотра сбытовой политики и адаптации ее к новым реалиям цифровой экономики.

Цель исследования состоит в разработке направлений совершенствования сбытовой политики действующего предприятия.

Объект исследования – компания ООО «Атлант».

Предметом исследования – организационно-экономические отношения по поводу совершенствования сбытовой политики ООО «Атлант».

Методы исследования: анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, а также сравнительный метод, графический метод и другие.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что полученные результаты исследования смогут предоставить руководству организации данные для дальнейшего эффективного использования ресурсов предприятия, а также предложенные в работе конкретные рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия ООО «Атлант» с учетом его специфики и особенностей рынка, на котором оно действует, позволят повысить ее эффективность и улучшить финансовые результаты предприятия.

Abstract

The title of the senior thesis is «Development of the company's sales policy».

The purpose of the study is to develop directions to improve the sales policy of the existing enterprise.

The object of the study is «Atlant» LLC.

The subject of the study is the organizational and economic relations regarding the improvement of the sales policy of «Atlant» LLC.

The research methods for the graduation paper included analysis, synthesis, deduction, induction, generalization, comparative, graphical method and others.

The study examines the main ways and methods of improving the sales policy of the organization. During the assessment, various problems were identified in the company's sales policy. To solve the identified problems in sales policy of the organization, measures are proposed to improve the sales policy in the organization, such as using of ABC analysis in inventory management and the development of sales channels.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of used literature.

The first section of the study presents the essence of the economic category «sales policy», the main sales channels used at enterprises are studied, and the stages of formation of sales policy and modern ways of its improvement are considered. In the second section, the marketing policy of «Atlant» LLC is analyzed. The third section of the study consists of the areas of improvement of the organization's sales policy.

The practical significance of the work lies in the fact that the recommendations proposed in the work on improving the sales policy of «Atlant» LLC will increase its efficiency and improve financial results of the enterprise.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы совершенствования сбытовой политики предприятия	8
1.1 Экономическая сущность сбытовой политики и ее роль в деятельности предприятия.....	8
1.2 Формирование и управление сбытовой политикой предприятия.....	16
2 Анализ эффективности сбытовой политики предприятия на примере ООО «Атлант».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Атлант».....	25
2.2 Анализ эффективности сбытовой политики предприятия ООО «Атлант».....	32
3 Разработка направлений совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант»	42
3.1 Направления совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант».....	42
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых направлений совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант» ..	48
Заключение	53
Список используемой литературы	56

Введение

Сбытовая деятельность является ключевой и завершающей стадией всей коммерческой деятельности любого функционирующего предприятия. Сбытовая политика предприятия определяет способы, средства и инструменты, с помощью которых предприятие реализует свою продукцию, обеспечивая тем самым стабильный поток доходов и устойчивое развитие. В настоящее время постоянных изменений в потребительских предпочтениях, модификации каналов сбыта совершенствование сбытовой политики предприятия становится необходимым условием его адаптации к новым условиям рынка.

Актуальность темы исследования также обусловлена тем, что в настоящее время цифровые технологии меняют способы, которыми предприятия взаимодействуют с потребителями, что требует от них пересмотра сбытовой политики и адаптации ее к новым реалиям цифровой экономики. Также ввиду высокой конкуренции и снижении покупательской способности в отдельных рыночных сегментах перед предприятием встают задачи разработки индивидуализированных подходов сбыта продукции и взаимодействия с потребителем.

Следовательно, вопрос совершенствования сбытовой политики предприятия является важной и актуальной задачей, решение которой обеспечивает современному предприятию способность выживать и развиваться в условиях острой конкуренции.

Цель проводимого исследования состоит в разработке направлений совершенствования сбытовой политики действующего предприятия.

В соответствии с поставленной целью, выделены основные задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования сбытовой политики предприятия;

- провести анализ эффективности сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Атлант»);
- разработать направления совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант».

Объект выпускной квалификационной работы – компания ООО «Атлант».

Предметом проводимого исследования являются организационно-экономические отношения по поводу совершенствования сбытовой политики ООО «Атлант».

Среди основных методов исследования, используемых в бакалаврской работе можно выделить такие как анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, а также сравнительный метод, графический метод и другие.

Методической и теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных ученых и специалистов в области экономического анализа и формирования, совершенствования сбытовой политики предприятия, а также бухгалтерская отчетность ООО «Атлант» за 2021-2023 гг.

Работа состоит из таких частей как: введение, теоретический раздел, аналитический раздел и раздел с рекомендациями, заключение, список используемой литературы.

В введении обозначена актуальность проводимого исследования, структура работы, основная цель и задачи проводимого исследования, методы исследования.

В теоретическом разделе исследования рассмотрена сущность экономической категории «сбытовая политика», изучены основные каналы сбыта, используемые на предприятиях, рассмотрены этапы формирования сбытовой политики и современные способы ее совершенствования.

В аналитическом разделе работы дана краткая характеристика деятельности ООО «Атлант», проанализированы основные показатели его

деятельности за 2021-2023 гг., а также подробно проанализирована сбытовая политика предприятия ООО «Атлант».

В третьем разделе исследования разработаны направления совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант» на основе выявленных во втором разделе работы резервов роста.

Заключение состоит из основных выводов, полученных в процессе написания работы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что полученные результаты исследования смогут предоставить руководству организации данные для дальнейшего эффективного использования ресурсов предприятия, а также предложенные в работе конкретные рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия ООО «Атлант» с учетом его специфики и особенностей рынка, на котором оно действует, позволят повысить ее эффективность и улучшить финансовые результаты предприятия.

1 Теоретические основы совершенствования сбытовой политики предприятия

1.1 Экономическая сущность сбытовой политики и ее роль в деятельности предприятия

Выбор эффективной сбытовой политики является критически важным для функционирования предприятия, и является финишной прямой ко всей его деятельности – от создания и производства до доведения продукта конечному потребителю.

Вопросы формирования сбытовой политики, управления сбытовой деятельностью, организации сбыта затрагиваются большим количеством исследователей, которые дают свои определения указанным понятиям. Некоторые из определений рассмотрены ниже.

Зинич Л. В. считает, что «сбыт является ключевым показателем эффективности деятельности коммерческого предприятия. Сбытовая деятельность организации обеспечивает приток финансовых средств в компанию и показывает насколько результативно работают все отделы и службы организации. Сбыт представляет собой систему отношений в сфере товарно-денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующими свои коммерческие потребности. Субъектами рынка сбыта выступают продавцы и покупатели, а объектом сбыта является товар» [7, с. 548].

По мнению Туйбахтиной И. В. «сбыт продукции – это процесс, состоящий из нескольких этапов: продажа, реализация товара, организация процесса перевозки. Данный процесс необходим для получения прибыли в максимально допустимых размерах. Под субъектами понимаются продавцы и покупатели продукции, а в роли объектов выступает сама готовая продукция в любом ее виде (под готовой продукцией может пониматься как товар, так и услуга). Среди иных участников данной политики можно выделить третьих

лиц: транспортные компании, перевозящие товар; банки, предоставляющие кредит; PR-агентства и так далее» [23, с. 20].

Авторы Терехов С. А., Макаров Н. Н. в своем исследовании рассматривают сбыт с экономической и маркетинговой точки зрения. С экономической точки зрения, сбыт – создание добавочной стоимости, позволяющее извлечь коммерческую выгоду всем участникам распределительных каналов. С маркетинговой точки зрения – коммуникативное взаимодействие, в котором первостепенное значение имеют личные контакты, создающие почву для стратегического партнерства [22, с. 74].

Коллектив авторов Чеглакова Л. С., Полякова А. В. дают следующее определение сбытовой политики предприятия: «совокупность действий, направленных на продвижение продукции на рынок, удовлетворение потребностей покупателей и достижение финансовых целей организации. Сущность сбытовой политики заключается в определении методов и способов сбыта товаров или услуг, а также управлении процессом продажи» [24, с. 28].

Клименко Ю. И. в своей работе дает наиболее полное и широкое понятие сбытовой политики. Автор под сбытовой политикой понимает «выбранные ее руководством совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирования товара и т.д.), а также комплекс мероприятий (решений и действий) по формированию ассортимента выпускаемой продукции и ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки), заключению договоров продажи (поставки) товаров, товародвижению, транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта» [9, с.84].

Следовательно, можно сделать вывод, что сбытовая политика предприятия – это стратегический набор принципов, целей, методов и инструментов, направленных на эффективное управление сбытовой

деятельностью. Под сбытовой деятельностью, с свою очередь, понимаются процессы, методы и действия, направленные на реализацию товаров или услуг конечным потребителям или другим организациям.

Цель формирования сбытовой политики заключается в создании стратегии и тактики, которые позволят предприятию эффективно реализовывать свою продукцию на рынке с целью достижения поставленных финансовых показателей. [17]

Главной задачей сбыта для предприятия в настоящее время является обеспечение совокупности действий по распределению, доведению до покупателей и реализации товаров в соответствии с заключенными договорами.

Также в научной литературе выделяют стратегические и тактические задачи сбытовой политики, представленные на рисунке 1.

Авторы Черная Л. В., Бабанина Т. К. считают, что сбытовая деятельность обусловлена рядом причин. «С одной стороны, объем сбыта определяет такие показатели, как величина доходов, прибыль, уровень рентабельности. [19]

С другой – по результатам сбыта окончательно определяется результат предпринимательской деятельности, который направлен на расширение объемов рынка, получение максимальной прибыли, доведение конкретному потребителю товара определенного количества и качества в установленные сроки, тем самым повышая свои конкурентные преимущества. В-третьих, организация, благодаря эффективной сбытовой политике, может достичь поставленных целей, среди которых стоит отметить: усиление позиций на определенной нише рынка; выведение нового товара на рынок; повышение лояльности к бренду; удержание существующих потребителей; расширение целевой аудитории; обеспечение доступности продукции для потребителей; удовлетворение многообразных запросов конечного потребителя» [12].

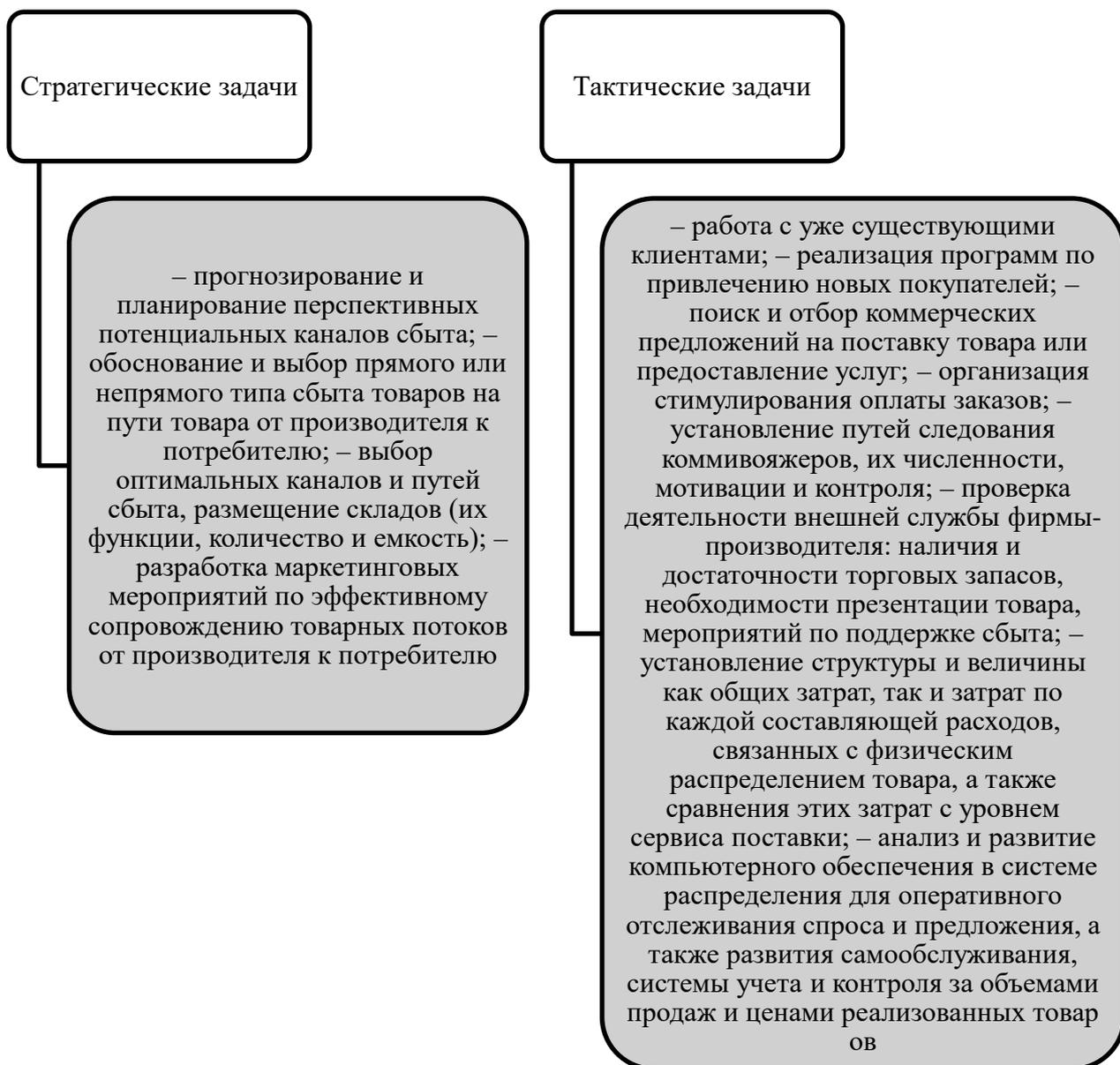


Рисунок 1 – Стратегические и тактические задачи сбытовой политики [25, с. 12]

Вместе с тем, сбытовой политике предприятия присущи основные принципы, представленные на рисунке 2.

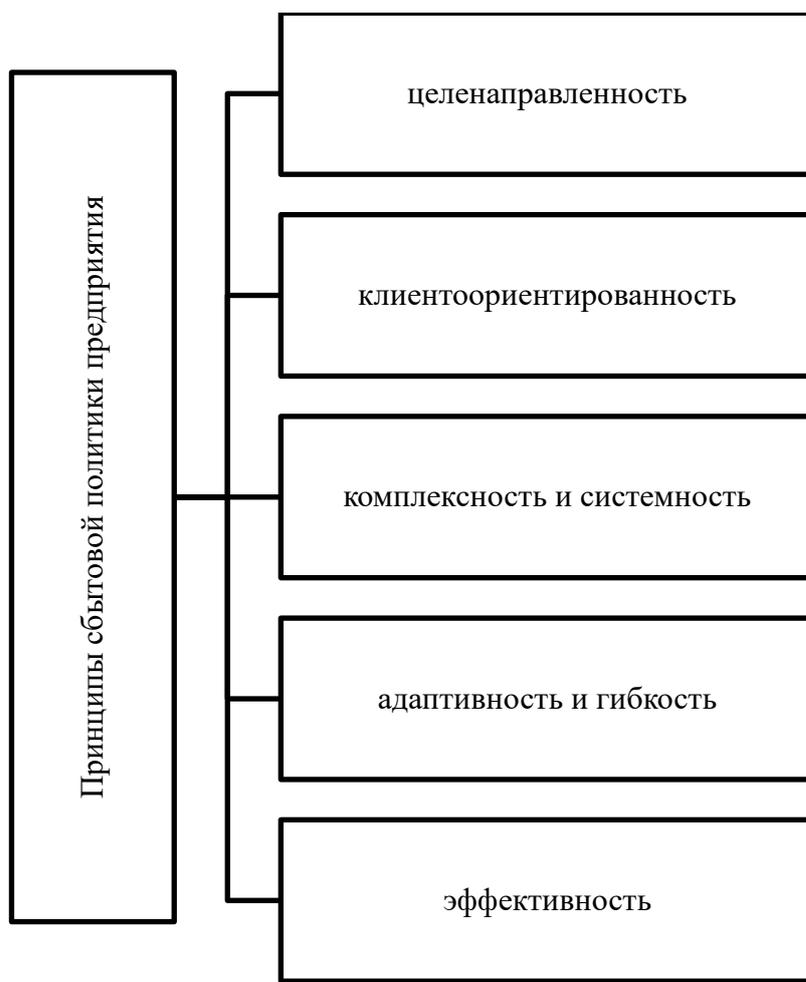


Рисунок 2 – Принципы сбытовой политики предприятия [2, с. 73]

По мнению авторов Денильхановой Р. Х., Алиевой Н. М., Гаджиалиевой Л. А., сбыт продукции выполняет три важные функции:

- «складская функция сбыта, направлена именно на продажу товаров. Складская функция сбыта состоит из следующих действий: приёмка, упаковка и комплектация продукции согласно заказам потребителей, хранение готовой продукции. Складская функция сбыта связана с затратами на организацию и осуществление хранения готовой продукции; [20]
- торговая функция сбыта – это основная функция, в результате которой происходит анализ потребителей и сегментов рынка, формирование и обработка заявок покупателей, заключение сделок и

договоров на предстоящую поставку товаров. В рамках торговой функции также обсуждаются условия поставки товара, то есть транспортировки продукции от мест хранения до места отгрузки и реализации. Товарная функция сбыта связана с оплатой реализуемых товаров покупателями;

– транспортная функция сбыта является завершающим этапом, в рамках которого продукция переходит к потребителю как в юридическом понимании, так и в понимании физическом» [3].

Основные элементы сбытовой политики организации перечислены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные элементы сбытовой политики организации [11, с. 3177]

Согласно рисунку 3, главное содержание сбытовой политики – это выбор оптимальной схемы доставки продукта от производителя к

потребителю, его физическое распределение и послепродажное обслуживание. «Сбыт охватывает весь спектр задач, касающихся управления материальным потоком в процессе его перемещения от производителя к потребителю. Распределительная логистика, доставляя товары и услуги в нужное время и с минимальными издержками, помогает предприятию в достижении конкурентных преимуществ. Распределение материального потока является важной стороной деятельности предприятия, так как интеграция функций по распределению готового продукта в единую систему дает возможность для повышения эффективности деятельности организации в целом» [13].

По мнению авторов Терехова С. А., Макарова Н. Н. «сбытовая система – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных внутренних и внешних звеньев и элементов логистической системы, состоящих из предприятия-производителя, дилеров, дистрибьюторов, оптовых и розничных фирм, образующих распределительные каналы, в которых осуществляется перемещение товарно-материальных ценностей, с правом передачи собственности на них, от предприятия производителя к конечному потребителю продукции, образуя выходные материальные потоки и сопутствующие им информационные и финансовые потоки, подвергающиеся управленческому воздействию субъектов управления, в виде руководства предприятия по стратегическим вопросам и директора сбытового подразделения предприятия, преследующих цель минимизации сбытовых издержек и повышения качества предоставляемого сервиса» [16].

Одна из классификаций сбыта предприятия представлена на рисунке 4.

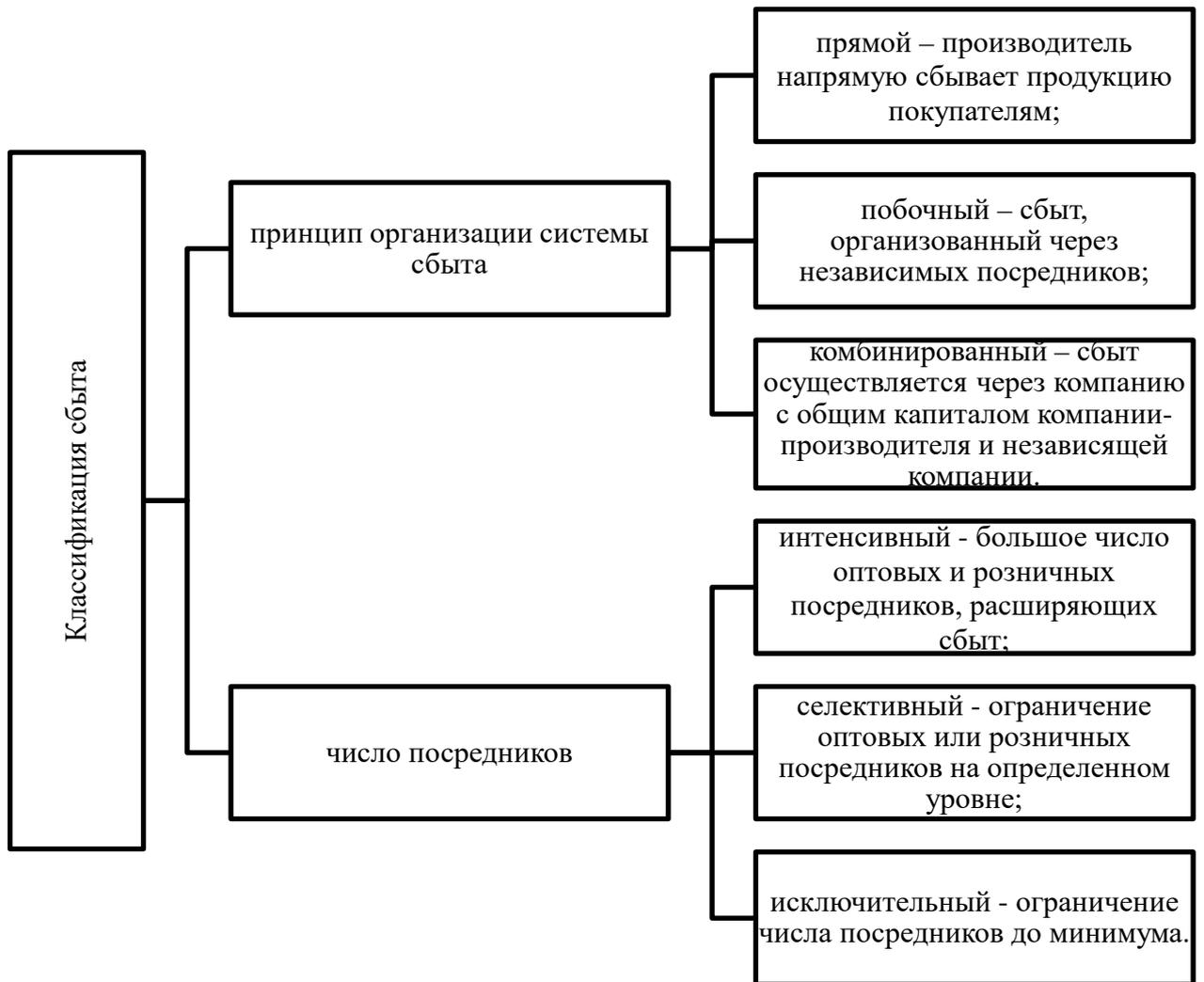


Рисунок 4 – Классификаций сбыта предприятия [1, с. 111]

Вместе с тем, сбытовая политика в значительной мере опирается на такие элементы как товарная, ассортиментная, ценовая политика предприятия. Далее перечисленные элементы рассмотрены подробнее.[26]

Товарная политика предприятия заключается в разработке эффективной программы сбыта, направленной на преодоление и перераспределение сил конкурентного давления рынка в пользу предприятия. Товарная политика определяет характеристики самого продукта или услуги, такие как качество, дизайн, упаковка, брендинг и условия продажи. Выбор и

позиционирование товара на рынке непосредственно влияют на привлекательность и конкурентоспособность предложения для клиентов.

Ассортиментная политика предприятия заключается в разработке целевой программы сбыта товаров, касается разнообразия товаров или услуг, предлагаемых предприятием. Разработка оптимального ассортимента, который учитывает потребности и предпочтения целевой аудитории, является ключевым элементом сбытовой стратегии. [8]

Ценовая политика предприятия – стратегический набор решений и методов, направленных на создание эффективной структуры цен для товаров или услуг предприятия с целью достижения конкретных целей

Все указанные элементы взаимосвязаны и играют важную роль в достижении целей сбытовой деятельности предприятия.

1.2 Формирование и управление сбытовой политикой предприятия

Эффективное управление сбытовой политикой позволяет компании максимизировать прибыль, удерживать и привлекать новых клиентов, адаптироваться к изменениям на рынке и конкуренции, а также улучшать имидж и узнаваемость.

Авторы Чеглакова Л. С., Полякова А. В. под управлением сбытом понимают – планирование, организацию, мотивацию, контроль за всеми процессами в сфере сбытовой деятельности предприятия, осуществляемых с целью наиболее полного удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли [24, с. 28].

Управление сбытовой политикой предприятия – это процесс планирования, координации и контроля действий, направленных на продвижение продукции или услуг предприятия на рынке с целью увеличения объема продаж и удовлетворения потребностей потребителей. Управление сбытовой политикой предприятия включает в себя разработку стратегии сбыта, определение целевых рынков, сегментацию аудитории, установление

цен, разработку каналов распределения, а также проведение маркетинговых мероприятий.[27]

В рамках управления сбытом формируется сбытовая политика предприятия, назначением которой является организация оптимальной сбытовой сети для эффективной реализации продукции: сети магазинов, складов промежуточного хранения продукции, организация транспортировки, вопросы логистики, обеспечения эффективности товародвижения [24, с. 29].

Формирование сбытовой политики предприятия – процесс разработки стратегии и тактики, направленных на эффективное продвижение продукции или услуг на рынок.

Формирование сбытовой политики предприятия состоит из следующих основных этапов, перечисленных на рисунке 5.

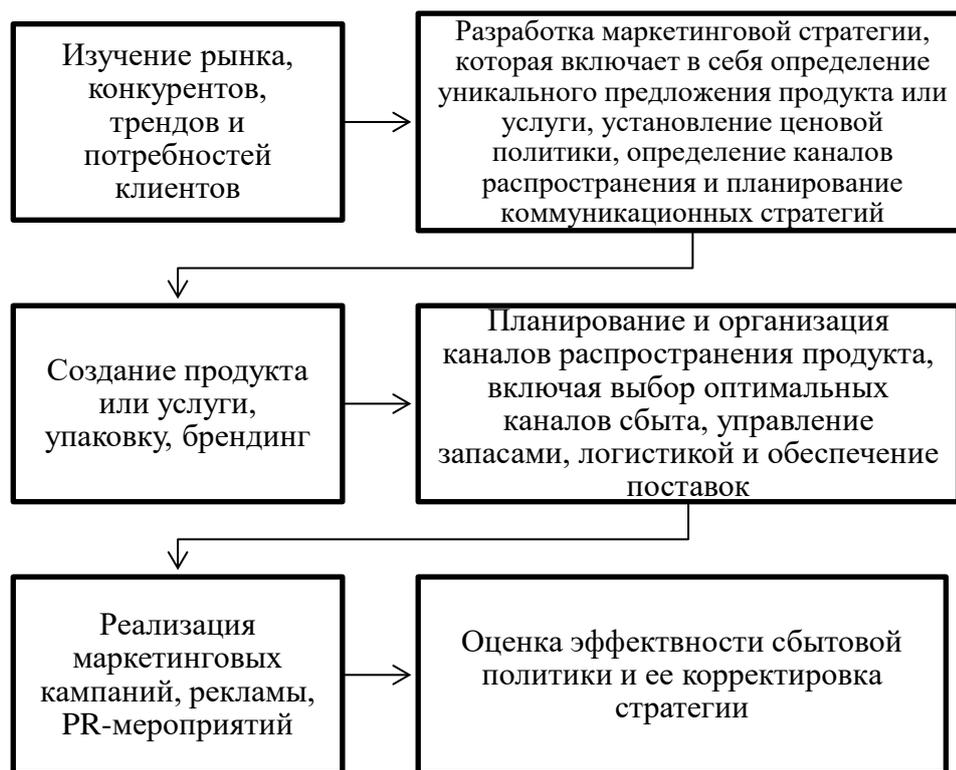


Рисунок 5 – Этапы формирования сбытовой политики предприятия [5, с.78]; [29, с. 112]

По мнению авторов Черная Л. В., Бабанина Т. К. «сбытовая политика выстраивается на основе упорядоченного анализа потребностей, запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции организации, поскольку производитель заинтересован в эффективности сбыта своей продукции и должен знать реальное положение дел на рынке, на базе чего принимает обоснованные решения по реализации товаров» [25, с. 13].

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. Также в процессе разработки сбытовой политики необходимо ориентироваться на определенные методики, каналы сбыта и формы. Ниже рассмотрены данные элементы более детально.

Определение каналов сбыта играет важную роль в формировании сбытовой политики предприятия.

Канал сбыта – путь или маршрут, по которому товары или услуги передаются от производителя к конечному потребителю. Канал сбыта выполняет следующие основные функции, перечисленные в таблице 1.

Таблица 1 – Функции каналов сбыта предприятия [21, с. 77]

Функция	Содержание
Исследовательская	Получение информации о рынке, конкурентах, потребностях клиентов и трендах в отрасли.
Стимулирующая	Продвижение продукции через маркетинговые активности, рекламу, скидки, акции и т. д.
Контактная	Установление контакта с потенциальными клиентами через рекламу, презентации, выставки и т. д.
Переговорная	Ведение переговоров с партнерами, дистрибьюторами или клиентами относительно условий продажи.
Организационная	Организация логистики, складирования и транспортировки продукции от производителя к клиентам.
Финансовая	Управление финансовыми потоками, оплата поставщиков, учет счетов и возвратов.
Рисковая	Минимизация рисков, связанных с сбытом, таких как неплатежи, возвраты товаров и т. д.

В зависимости от формы каналы сбыта классифицируются следующим образом, представленным в таблице 2.

Таблица 2 – Формы каналов сбыта предприятия [14, с. 321]

Форма сбыта	Содержание
Сбыт собственным логическим отделом предприятия	Сбыт осуществляется самостоятельно организацией.
Сбыт по средствам связанной логистики	Речь идет о договорных долгосрочных отношениях между предприятием и логистической службой
Сбыт силами сторонней компании	Предприятие может сотрудничать с разными логистическими компаниями для транспортировки груза
Метод прямого сбыта	В данном случае посредники между покупателем и продавцом отсутствуют.
Метод косвенного сбыта	При использовании данного метода в процессе сбыта участвуют посредники, при этом их потенциальное количество не ограничено.
Метод комбинированного сбыта	Объединение косвенного и прямого сбыта.

Вместе с тем, непрямые каналы сбыта классифицируются в зависимости от числа посредников. Так, выделяют одноуровневые каналы сбыта, где реализация товара осуществляется одним посредником (розничный продавец, агент по сбыту, брокер промышленного сегмента), двухуровневые каналы сбыта, где между производителем и конечным потребителем существует два звена (дилер, дистрибьютор, оптовый продавец, розничный продавец) и трёхуровневый канал сбыта, где число посредников увеличивается до трех (после производителя товар попадает к продавцу крупных оптовых партий, затем к продавцу мелких оптовых партий, после этого оказывается в розничном магазине).[33]

Также классификации различных видов сбыта используется классификация видов маркетингового распределения. Данные виды подробно охарактеризованы в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация видов маркетингового распределения [10, с.59]

Виды	Содержание
Стратегия горизонтально распределения	Сотрудничестве нескольких предприятий одного уровня канала распределения. Такое сотрудничество помогает предприятием снижать уровень издержек за счет объединения капиталов.
Стратегия вертикального распределения:	Производственное предприятие сотрудничает с торговыми посредниками, при этом образуя единую систему. Но в данной системе одна из сторон занимает лидирующую позицию, при этом лидером может быть, как производитель, так и продавец.
Корпоративная система	У всех предприятий-партнеров один собственник
Система заключения контрактов	Заключается контракт, в котором определены лидеры каждой подсистемы. Все вопросы решаются на собрании лидеров.
Административная система	Предприятие-лидер принимает все решения самостоятельно.
Стратегия многоканального распределения	Разные каналы могут быть использованы, например, в процессе сотрудничества с разными заказчиками (оптовыми и розничными).

Зачастую бывает, что оптимальный канал зависит от заказчика: от его условий, географического расположения, объемом продаж и так далее.

Комплексный анализ эффективности сбытовой политики организации позволяет выявить все наименее прибыльные и наиболее перспективные направления сбыта предприятия. Алгоритм анализа эффективности сбытовой политики предприятия представлен на рисунке 6.

Если выявлены проблемы в реализации сбытовой политики предприятия в ходе анализа ее эффективности, то предприятию необходимо направить усилия на разработку мероприятий по ее улучшению. [32]

Одним из способов повышение эффективности сбытовой деятельности предприятия выступает использование инструментов стимулирования сбыта. «Стимулирование сбыта – это использование различных типов и средств продвижения для создания позитивных действий за счет ускорения рыночной активности. К ним относятся: поощрение покупателей, поощрение продаж и поощрение продавцов. Стимулирование торговли – предоставление скидок на покупки, бесплатное предложение товаров, поощрение работы посредников (дилеров), проведение совместной рекламной деятельности, вручение премий

специальным пропагандистам товаров среди населения, проведение торговых конкурсов между посредниками (дилерами)» [28, с. 83]. Поощрять продавцов – проводить среди продавцов конкурсы, внедрять бонусные программы.

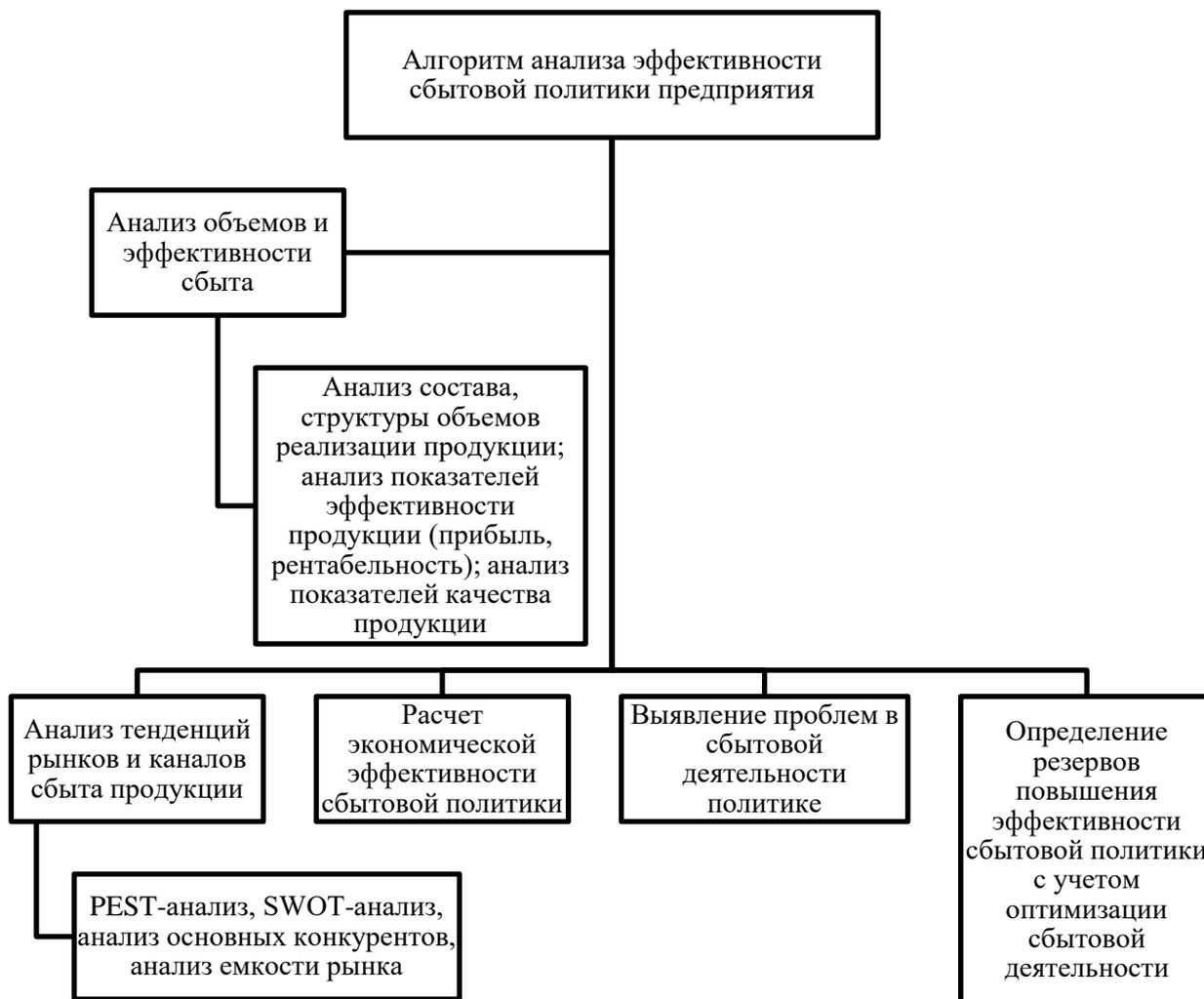


Рисунок 6 – Алгоритм анализа эффективности сбытовой политики предприятия [6, с.95]

Среди современных способов стимулирования сбыта можно выделить следующие:

- предоставление потребителям бонусов, скидок, «кэшбэков» или бесплатных подарков за выполнение определенных условий;

- использование данных о клиентах для создания персонализированных предложений, рекомендаций и акций;
- организация временных скидок, акций, распродаж;
- создание полезного и привлекательного контента для привлечения внимания, а также активное присутствие в социальных сетях;
- сотрудничество с влиятельными личностями в социальных сетях или блогерами для рекламы продукции;
- оптимизация веб-сайта или мобильного приложения для удобства навигации, улучшения процесса покупки и предоставления дополнительных услуг;
- участие в тематических мероприятиях, выставках, презентациях и другое [18, с. 51].

В рамках улучшения сбытовой политики предприятия могут быть использованы различные виды сбытовой стратегии. Выделяют два вида сбытовой стратегии:

- «Стратегия дифференцирования товара (изменения товара), которая состоит в изменении существующих качеств и свойств продукции. Сам продукт при этом остаётся прежним, но дополняется новыми свойствами, которые могут обеспечить предприятию рост продаж или продажи по более высокой цене. Дифференциация товара предполагает изменения не только в упаковке, но и в самом товаре, оформлении услуг, связанных с его продажей и т.д.
- Стратегия диверсификации товара связана с выпуском товара с новыми измененными характеристиками, который не требует других изменений по основному производству. Эффективность проведения стратегии диверсификации требует необходимости анализа показателей рынка: спрос на товар, целевая аудиторию, уровень конкуренции на данном сегменте рынка, рыночные цены и прочего» [4, с. 185].

В завершении пункта рассмотрены некоторые современные способы улучшения сбытовой деятельности предприятий. К таким способам относят:

- внедрение цифровых технологий в сбытовые процессы предприятия, например, CRM-системы (Customer Relationship Management), системы управления заказами, электронная коммерция и мобильные приложения;
- ориентация на индивидуальные потребности и предпочтения клиентов с помощью аналитики данных и искусственного интеллекта;
- развитие онлайн-присутствия, создание привлекательных и удобных интернет-магазинов, использование интернет-рекламы и других цифровых каналов продаж;
- развитие мультимодальных каналов продаж, создание возможности покупки через различные каналы: онлайн, офлайн, мобильные устройства, социальные сети, маркетплейсы и так далее [30, с. 6]; [31, с. 783].

Стоит отметить, что с развитием информационных технологий все популярнее становится использование онлайн каналов сбыта. В таблице 4 рассмотрены популярные на сегодняшний день каналы сбыта и выделены их основные преимущества и недостатки.

Таблица 4 – Характеристика онлайн-каналов сбыта [15, с. 282]

Каналы сбыта	Преимущества	Недостатки
Социальные сети	Широкая аудитория пользователей, возможность взаимодействия с аудиторией через комментарии, лайки, сообщения.	Ограниченные возможности для представления продукции и услуг в полном объеме. Зависимость от алгоритмов социальных сетей.
Маркетплейсы	Широкий охват аудитории, удобство использования существующей инфраструктуры площадки, включая систему оплаты, обработки заказов и доставки.	Высокая конкуренция с другими продавцами на площадке, невозможность полного контроля над пользовательским опытом и брендом.

Продолжение таблицы 4

Каналы сбыта	Преимущества	Недостатки
Сайт компании	Полный контроль над представлением бренда, продукции и услуг на веб-сайте. Возможность создания персонализированного опыта для пользователей.	Необходимость вложений в разработку, обслуживание и продвижение сайта. Требование постоянного обновления и оптимизации.
Мобильное приложение	Удобство использования для пользователей, возможность создания персонализированного опыта для пользователей, включая уведомления, рекомендации товаров и акции.	Конкуренция с другими приложениями на рынке, затраты на разработку и поддержку мобильного приложения.

В заключении теоретического раздела сделан вывод, что сбытовая политика предприятия – это стратегический набор принципов, целей, методов и инструментов, направленных на эффективное управление сбытовой деятельностью. В свою очередь сбытовая деятельность состоит из процессов, методов и действий, направленных на реализацию товаров или услуг конечным потребителям. Формирование сбытовой политики предприятия является сложным процессом, состоящим из разработки стратегии, направленной на эффективное продвижение продукции на рынок. В процессе управления сбытовой политикой предприятия происходит ее планирование, координация, анализ эффективности, контроль, а также внесение корректировок. Совершенствование сбытовой политики предприятия – процесс, позволяющий улучшить все элементы сбытовой политики с целью повышения ее эффективности и финансовых показателей предприятия. В настоящее время направления совершенствования сбытовой политики предприятия включают в себя использование передовых методов и технологий управления сбытом. [34]

2 Анализ эффективности сбытовой политики предприятия на примере ООО «Атлант»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Атлант»

ООО «Атлант» – небольшая организация г. Тольятти, занимающаяся производством пищевых продуктов и блюд.

Дополнительно организация занимается такими видами деятельности как:

- переработка и консервирование рыбы, ракообразных и моллюсков;
- торговля оптовая рыбой, ракообразными и моллюсками, консервами и пресервами из рыбы и морепродуктов;
- торговля оптовая и розничная прочими пищевыми продуктами и другое.

Уставный капитал ООО «Атлант» составляет 10 т. р. У организации числится единственный учредитель.

Организационная структура предприятия – линейно-функциональная структура (Рисунок 7).

Директор ООО «Атлант» является высшим руководителем предприятия и несет ответственность за стратегическое управление всей организацией. Директор принимает ключевые решения, разрабатывает стратегические планы и обеспечивает эффективное функционирование всех отделов.

Финансовый отдел организации отвечает за финансовую отчетность, бухгалтерские операции и налоговую отчетность компании, а также осуществляет операции по учету и контролю документооборота предприятия.

Коммерческий отдел ООО «Атлант» занимается продажами, развитием клиентской базы, анализом рынка и конкурентов, а также разрабатывает

стратегии продаж, привлекает новых клиентов, осуществляет поддержание отношений с существующими клиентами.



Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Атлант»

Производственный отдел организации занимается непосредственно основной деятельностью организации, а именно производством пищевых продуктов питания. Также сотрудники отдела осуществляют закупки необходимого сырья и материалов для производства и продажи продукции предприятия.

Кадровые функции предприятия выполняет директор организации.

За год произошло увеличение персонала на 11 человек, что свидетельствует о развитии деятельности предприятия (Рисунок 8).



Рисунок 8 – Динамика численности персонала ООО «Атлант» за 2021-2023 г., чел.

Численность персонала организации составляет на конец 2023 г. – 36 чел. Динамика положительная.

Далее представлен анализ основных экономических показателей предприятия ООО «Атлант» (Таблица 5).

Таблица 5 – Экономические показатели деятельности ООО «Атлант» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	325962	564260	591403	238298	73,11	27143	4,81
2. Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	324199	560935	584942	236736	73,02	24007	4,28
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1763	3325	6461	1562	88,60	3136	94,3
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1763	3325	6461	1562	88,60	3136	94,3
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	920	1351	1502	431	46,85	151	11,2
6. Основные средства, тыс. руб.	72	0	0	-72	-100	-	-
7. Оборотные активы, тыс. руб.	30572	71250	109220	40678	133,1	37970	53,3
8. Среднесписочная численность, чел.	21	25	36	4	19,05	11	44
9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	9660	13000	19800	3340	34,58	6800	52,3
10. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	15522	22570,4	16427,86	7048,4	45,41	-6142,5	-27,2

Продолжение таблицы 5

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста , %
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	460	520	550	60	13,04	30	5,77
12. Фондоотдача	4527,2 5	-	-	-	-	-	-
13. Оборачиваемость активов, раз	10,662	7,919	5,415	-2,743	-	- 2,50 5	-
14. Рентабельность деятельности, %	0,541	0,589	1,092	0,048	-	0,50 3	-

Таблица 5 демонстрирует улучшение финансовых показателей предприятия ООО «Атлант» к 2023 г. Выручка организации в 2023 г. увеличилась на – 4,81% и составила 591403 т. р. относительно 564260 т. р. в 2022 г. Наибольший рост выручки произошел в 2022 г. – 73,11%. Себестоимость продаж с учетом роста товарооборота тоже повышается на – 4,28% в 2023 г. Валовая прибыль и прибыль продаж в 2023 г. составила 6461 т. р., что на 94,32% выше прибыли от продаж, полученной годом ранее.

На фоне роста выручки предприятия ООО «Атлант» и достаточно высокого объема прочих расходов предприятием в 2023 г. получена чистая прибыль в размере 1502 т. р. Рост чистой прибыли в 2023 г. составил –11,18%.

Показатели рентабельности, рассчитанные за исследуемый период, демонстрируют низкую рентабельность деятельности и продаж организации ООО «Атлант», что, естественно, может негативно отразиться на финансовой устойчивости предприятия.

Ниже рассмотрена динамика основных показателей финансового состояния предприятия ООО «Атлант» за три года.

На рисунке 9 рассмотрена динамика основных элементов активов предприятия ООО «Атлант» за 2021-2023 г.

На рисунке 9 видно, что основную долю активов составляют оборотные активы – 100% на конец 2022 г. и 2023 г. В целом, активы компании значительно выросли к 2023 г. и составили всего 109220 т. р. Рост активов относительно 2021 г. более чем в 3 раза. Большую часть оборотных активов составляет дебиторская задолженность, которая к 2023 г. также заметно выросла до 92039 т. р. или на 229% относительно 2021 г. Рост дебиторской задолженности сказывается на росте ее доли в активах предприятия, она занимает - 84% на конец 2023 г.

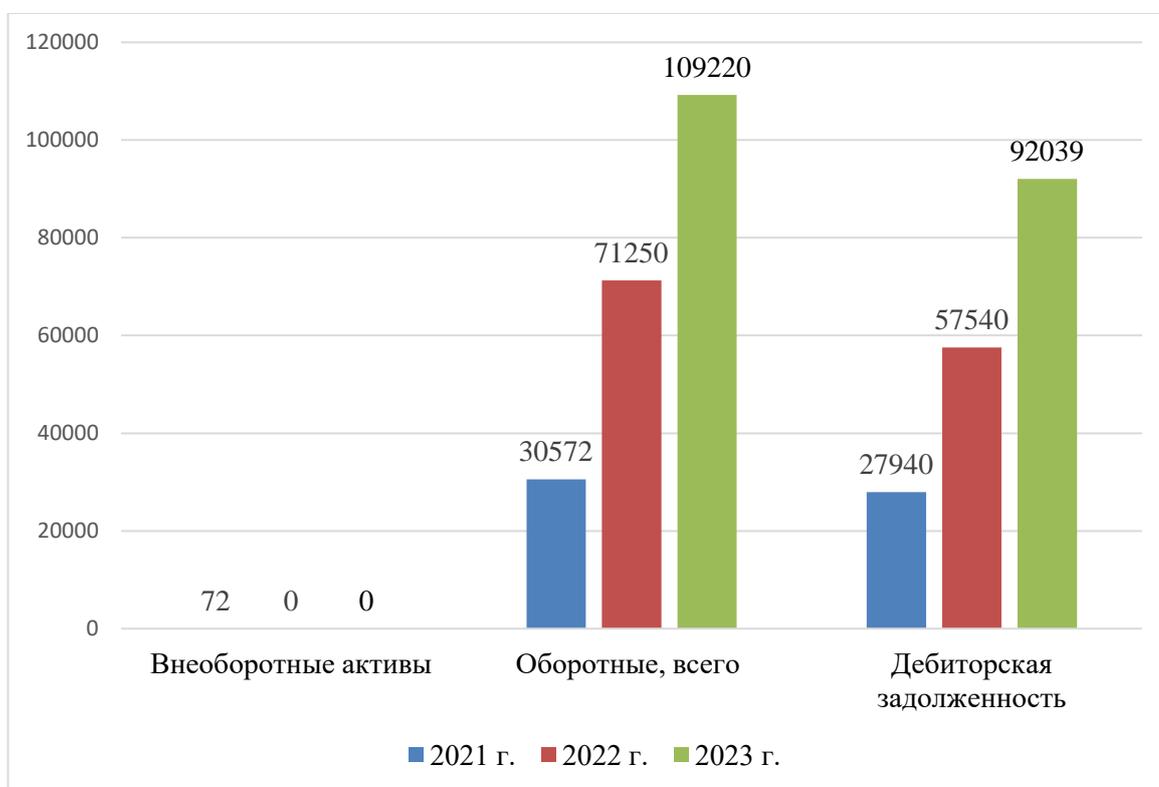


Рисунок 9 – Динамика основных элементов активов предприятия ООО «Атлант» за 2021-2023 г., т. р.

Капитал предприятия ООО «Атлант» состоит в основном из краткосрочных обязательств, а именно краткосрочной кредиторской задолженности – 88% на конец 2023 г. Динамика основного капитала и краткосрочных обязательств предприятия представлена на рисунке 10.

На рисунке 10 видно увеличение как собственного капитала, так и краткосрочных обязательств к концу 2023 г. Собственный капитал за 3 года вырос на 41%. Краткосрочные обязательства увеличились на 320%.

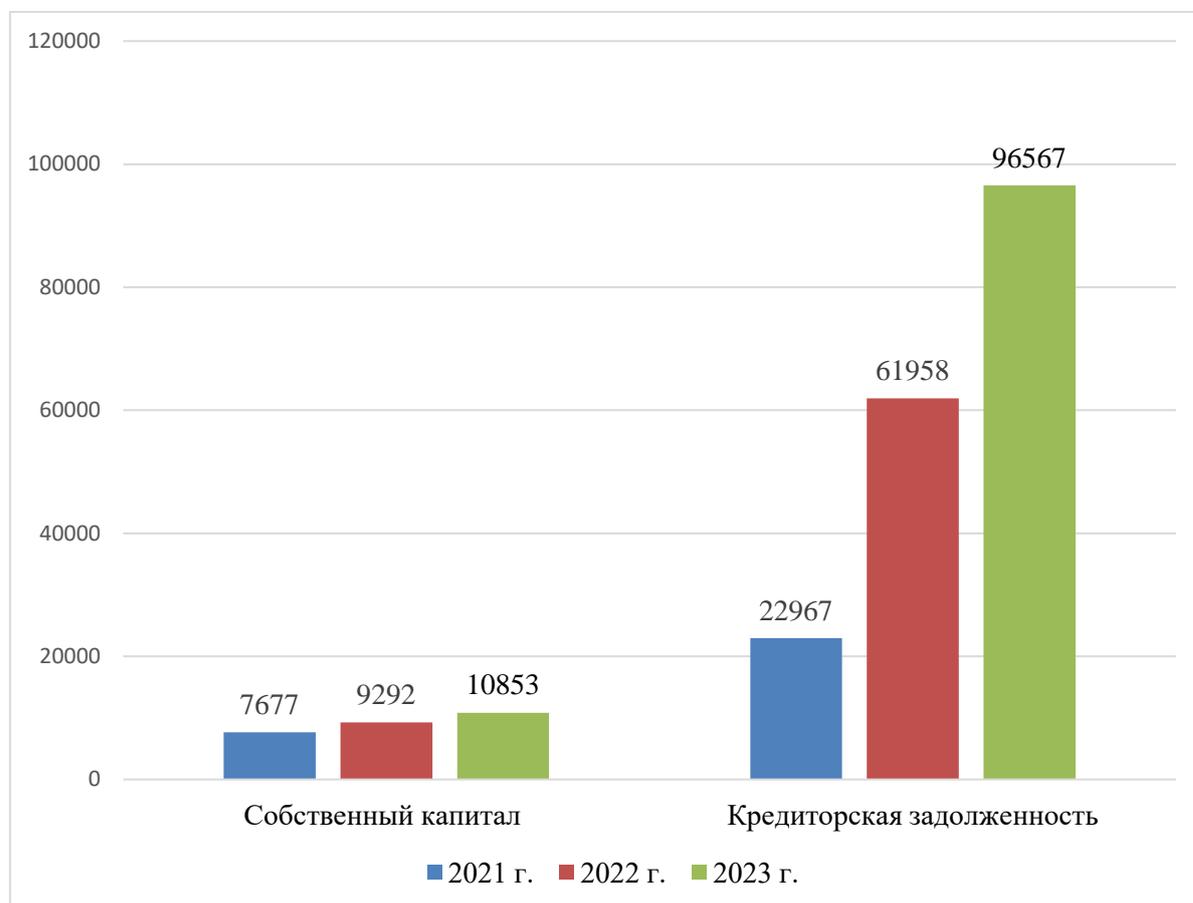


Рисунок 10 – Динамика основных элементов капитала предприятия ООО «Атлант» за 2021-2023 г., т. р.

Доля обязательств в структуре капитала ООО «Атлант» очень высока, что негативно отражается на показателях ликвидности, динамика которых представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели ликвидности ООО «Атлант»

Показатель	Значение			Изменение 2022/2021 гг.	Изменение 2023/2022 гг.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.		
Коэффициент текущей ликвидности	1,33	1,14	1,13	-0,19	-0,01
Коэффициент быстрой ликвидности	1,32	1	0,96	-0,32	-0,04
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,11	0,08	0,01	-0,03	-0,07

В таблице 6 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент текущей ликвидности не соответствуют нормальным значениям в виду недостатка денежных средств для покрытия наиболее срочных обязательств и высокой доли краткосрочных обязательств в структуре капитала организации. Коэффициент абсолютной ликвидности находится в критических значения, компании необходимо увеличить долю денежных средств на балансе предприятия для поддержания ликвидности и платежеспособности, а также провести мероприятия по улучшению политики управления кредиторской задолженностью. Сумма кредиторской задолженности велика.

В заключении пункта, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Атлант» в течение 2021-2023 г. наращивает финансовые результаты, однако предприятию следует проводить мероприятия по увеличению рентабельности, снижению доли затрат и повышению ликвидности.

2.2 Анализ эффективности сбытовой политики предприятия ООО «Атлант»

В данном пункте рассмотрена эффективность сбытовой политики ООО «Атлант».

За организацию сбытовой деятельности на предприятии ООО «Атлант» ответственны менеджеры по продажам. В обязанности данных сотрудников входит:

- осуществление планирования объемов продаж на определенный период времени;
- организация доставки заказа до конечного потребителя, контроль заказа в пути;
- поддержание и развитие отношений с существующими клиентами и поиск новых;
- взаимодействие с менеджером по закупкам и производственным отделом.

На рисунке 11 представлены основные каналы сбыта ООО «Атлант».



Рисунок 11 – Основные каналы сбыта ООО «Атлант»

На рисунке 11 видно, что предприятие работает только с юридическими лицами: оптовыми и розничными магазинами. Привлечение клиентов происходит путем холодных звонков по компаниям, поиска контактов в открытых источниках, выхода на первых лиц.

Компания не работает с потребителями напрямую, не имеет своего фирменного магазина, не использует современные цифровые каналы сбыта, как, например, продажи через сайт или различные торговые платформы.

Основными конкурентами предприятия на территории г. Тольятти являются следующие организации: «Привет Обед», «Царский обед», «Сытый». В таблице 7 представлен анализ основных конкурентов предприятия по ключевым параметрам.

Таблица 7 – Сравнение конкурентов ООО «Атлант» по основным показателям

Показатель	«Привет Обед»	«Царский обед»	«Сытый»	ООО «Атлант»
Качество продукции	+	+	+	+
Ассортимент	+	+	-	+
Цена	+	-	+	+
Сервис	-	+	+	-
Репутация	-	+	-	+
Доля рынка	-	+	-	-
Рентабельность	+	+	+	-
Инновации	+	-	+	-

В таблице 7 видно, что предприятие ООО «Атлант» уступает основным конкурентам по таким показателям как уровень сервиса, рентабельность, доля рынка и инновации.

Ценовая политика ООО «Атлант» состоит из следующих основных аспектов:

- ведущая стратегия ценообразования состоит в акценте на производительность и качество. Предприятие ориентируется на высокое качество, натуральный состав, и цены формируются с учетом использования высококачественных продуктов;

- цены предприятия позиционируются как средние по рынку, что позволяет поддерживать конкурентоспособность;
- при расчете цены на продукцию ООО «Атлант» тщательно анализирует затраты на сырье, труд и производственные издержки;
- гибкая ценовая политика. Предприятие предоставляет постоянным клиентам и крупным заказчикам специальные ценовые предложения;
- дифференциация цен в зависимости от сегмента рынка. Например, цены для корпоративных клиентов, отличаются от цен для частных лиц;
- мониторинг рынка и корректировка цен в ответ на изменения в затратах.

Также ООО «Атлант» регулярно проводит анализ экономической ситуации для адаптации ценовой политики к изменениям в покупательской способности и поведении потребителей.

Ниже на рисунке 12 представлены средние цены за 2023 г. на наиболее популярные категории: «филе грудки запеченное» и «борщ красный» ООО «Атлант» и ее основных конкурентов.

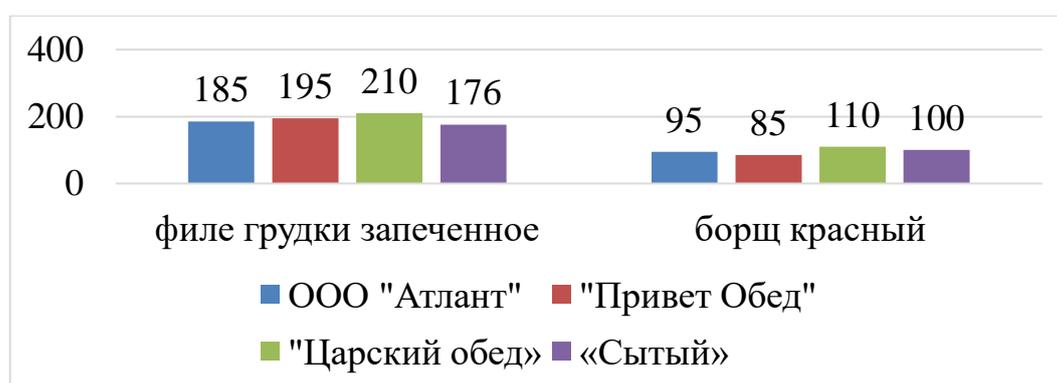


Рисунок 12 – Анализ цен ООО «Атлант» и конкурентов за 2023 г., руб.

На рисунке 12 видно, что цены предприятия ООО «Атлант» находятся на среднем уровне, не ниже и не выше основных конкурентов предприятия. Цены предприятий «Привет Обед» и «Сытый» ниже на представленные

категории, что при равном уровне качества и доступности приобретения может создать угрозы для снижения объёмов продаж предприятия.

Эффективность сбытовой политики предприятия можно оценить в первую очередь путем оценки динамики выручки от реализации и показателя прибыли от продаж.

Динамика перечисленных показателей за три года представлена на рисунке 13.

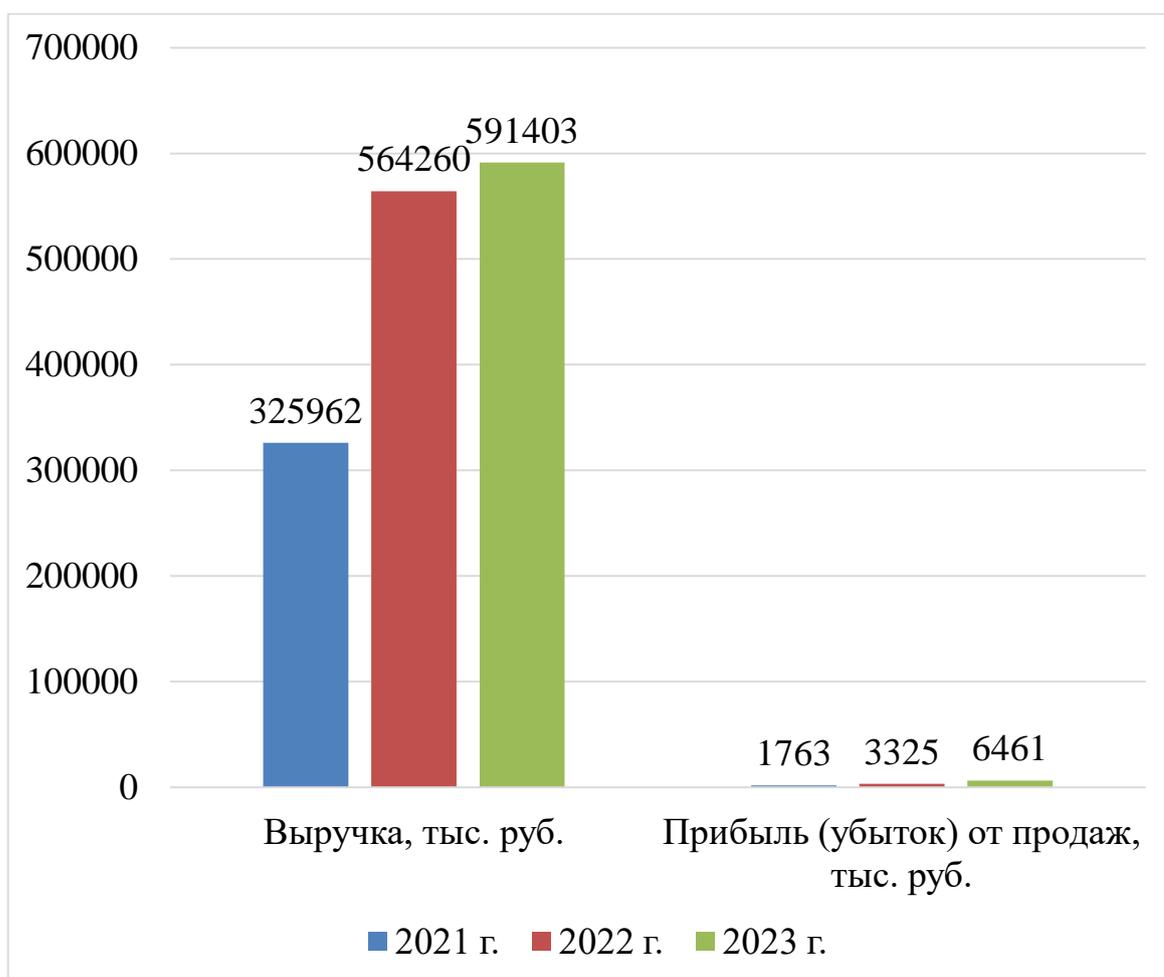


Рисунок 13 – Динамика выручки от реализации и прибыли от продаж ООО «Атлант» за 2021-2023 гг., т. р.

На рисунке 13 можно увидеть значительный рост обоих показателей в течение трех лет. Выручка от реализации выросла за три года на 81%, прибыль от продаж увеличилась на 266%. Рост данных показателей говорит о росте объемов продаж предприятия за три года и эффективности сбыта.

Далее в таблице 8 рассмотрена структура выручки предприятия ООО «Атлант» в разрезе продаж оптовым и розничным магазинам.

Таблица 8 – Структура выручки предприятия ООО «Атлант» в разрезе продаж оптовым и розничным магазинам за 2021-2023 гг., т. р.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Динамика			
				2022 г./2021 г.		2023 г./2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка от продаж оптовым компаниям	189750	298650	379986	108900	57,39	81336	27,23
Выручка от продаж розничным компаниям	136212	265610	211417	129398	94,99	-54193	-20,40
Выручка, итого	325962	564260	591403	238298	73,11	27143	4,81

В таблице 8 можно увидеть, что рост выручки от продаж оптовым клиентам до 379986 т. р. Рост в 2022 г. составил 57,39%, в 2023 г. – 27,23% Выручка от продаж розничным компаниям в 2023 г. демонстрирует снижение на 20,4%.

Структура выручки от реализации наглядно на конец 2023 г. представлена на рисунке 14.

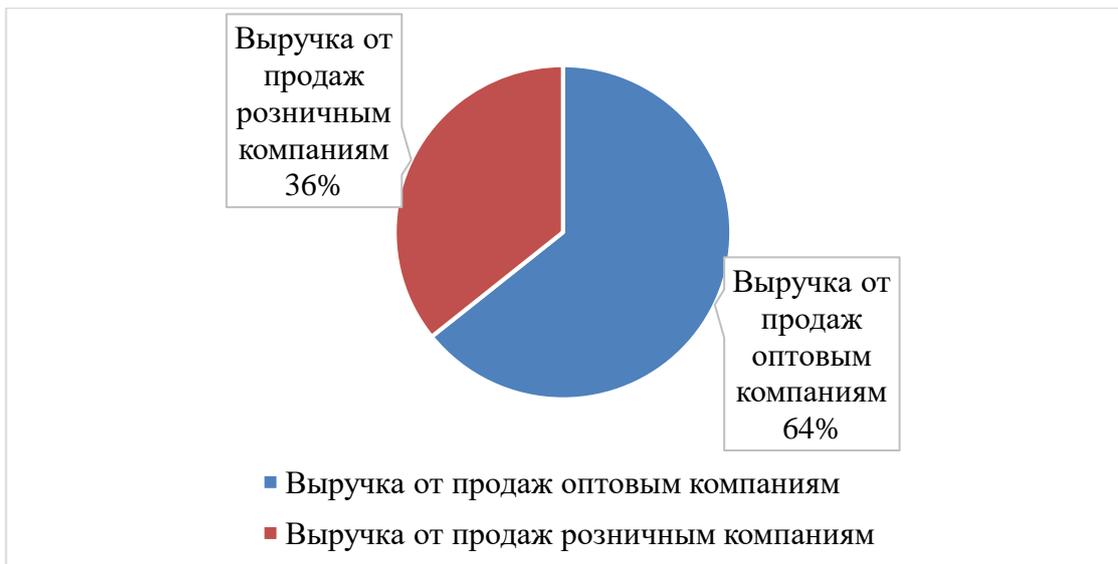


Рисунок 14 – Структура выручки от реализации ООО «Атлант» на конец 2023 г., %

На рисунке 14 видно, что основную долю выручки предприятия составляет выручка от продаж оптовым компаниям – 64%. Доля выручки от продаж розничным предприятиям снизилась с 47% до 36%.

Еще одним важным показателем оценки эффективности сбытовой политики предприятия выступает показатель рентабельности продаж. Динамика данного показателя наглядно представлена на рисунке 15.

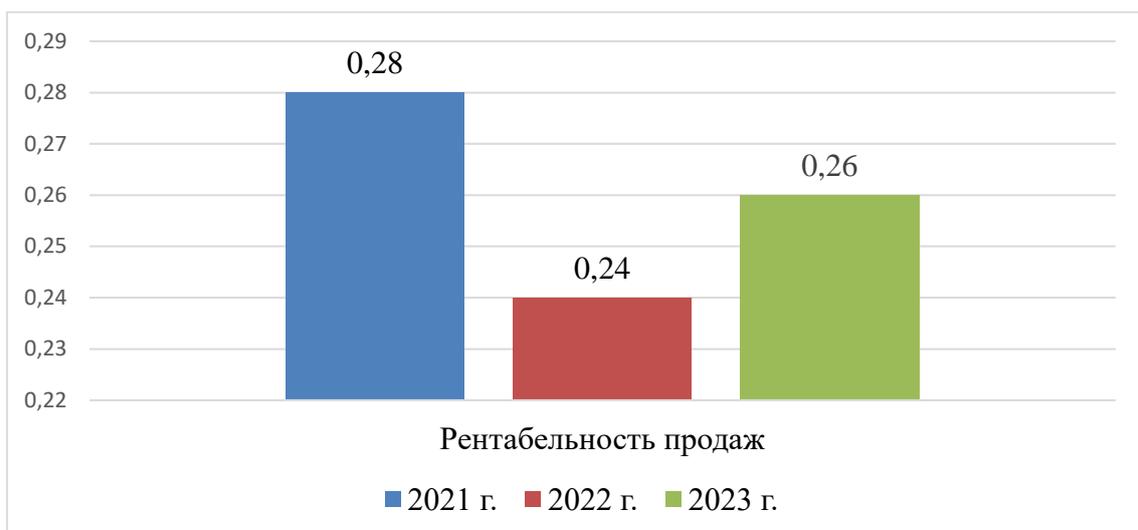


Рисунок 15 – Показатель рентабельности продаж ООО «Атлант», %

На рисунке 15 видно, что за три года показатель рентабельности продаж ООО «Атлант» снизился до 0,26%. Несмотря на положительные значения рентабельности продаж в течение трех лет его значения в течение всего срока значительно ниже среднего значения по отрасли – не менее 4%. Низкий показатель рентабельности продаж также свидетельствует о высоком объеме затрат в выручке предприятия.

В то же время эффективность сбыта готовой продукции предприятия характеризует показатель оборачиваемости запасов.

Динамика запасов предприятия ООО «Атлант» в течение трех лет представлена на рисунке 16.

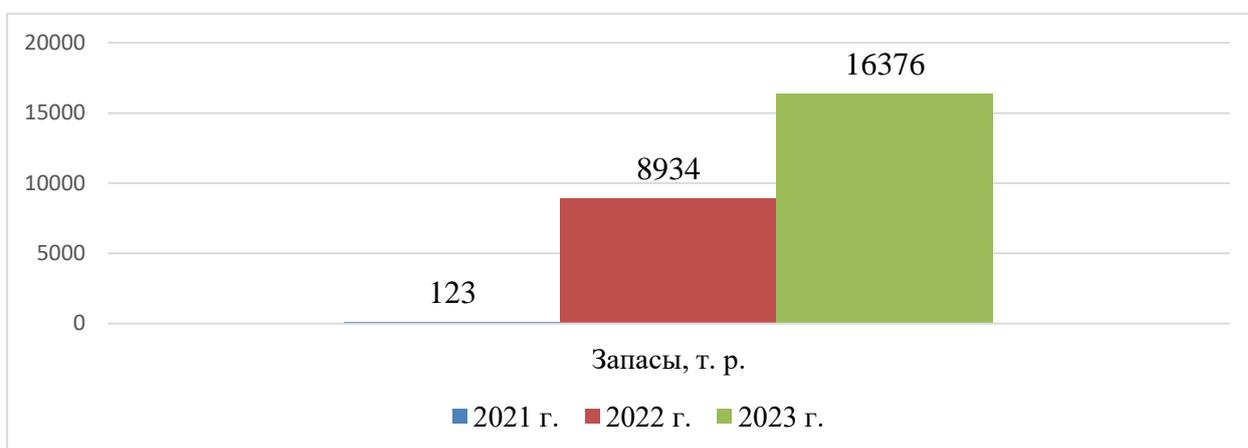


Рисунок 16 – Динамика запасов предприятия ООО «Атлант» за 2021-2023 гг., т. р

Запасы предприятия ООО «Атлант» показывают стремительный рост в течение трех лет. В 2023 г. величина запасов составила 16376 т. р., рост запасов относительно 2022 г. составил – 83,3%. Оборачиваемость запасов составляет менее дня, так как предприятие работает в большей степени под заказ, отгружая сразу же готовую продукцию на склад покупателя.

Далее в таблице 9 рассмотрено как рост запасов предприятия отразился на показателе их оборачиваемости.

Таблица 9 – Расчет коэффициента оборачиваемости и продолжительности оборачиваемости запасов предприятия ООО «Атлант» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение	
				2022 г./2021 г.	2023 г./2022 г.
Коэффициент оборачиваемости запасов	2650	63,2	36,1	-2586,8	-27,1
Продолжительность оборачиваемости запасов, дни	0,14	5,8	10,1	5,66	4,3

В таблице 9 видно, что на предприятии оборачиваемость запасов на конец 2023 г. составляет 10 дней. В 2023 г. рост продолжительности оборачиваемости продукции составил 4,3 дня.

В заключении анализа сбытовой деятельности предприятия проведен СТЕР-анализ факторов, влияющих негативно на рынок сбыта ООО «Атлант», а также SWOT-анализ деятельности ООО «Атлант».

СТЕР-анализ факторов, влияющих негативно на рынок сбыта ООО «Атлант» представлен на рисунке 17.

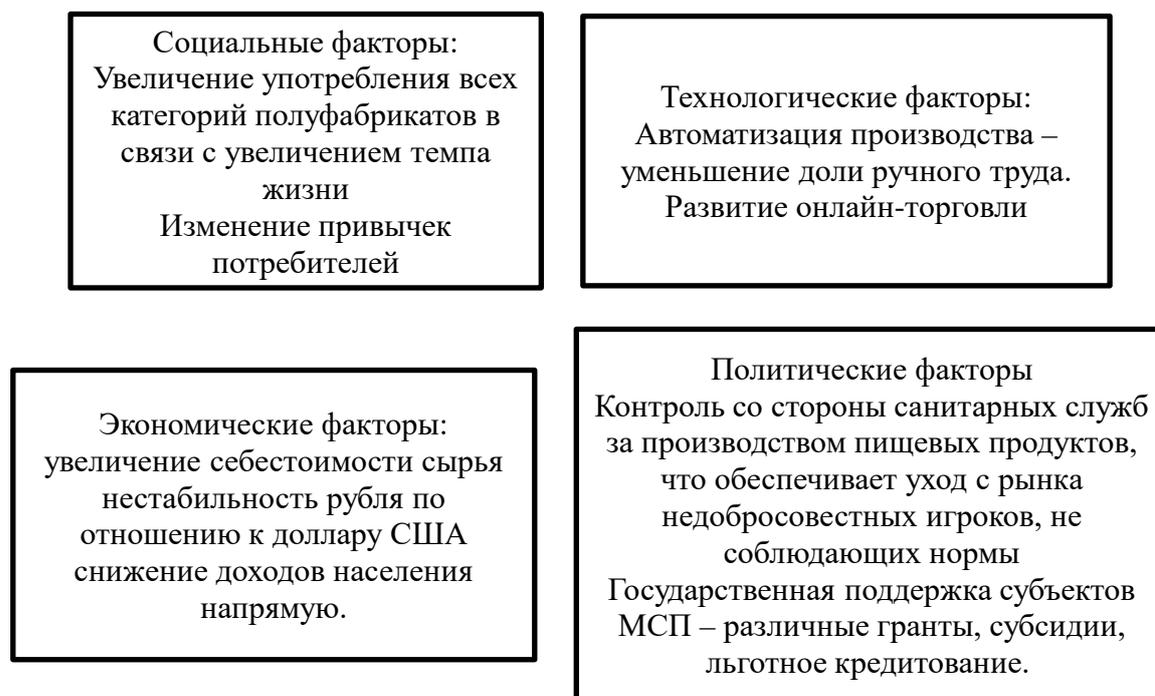


Рисунок 17 – STEP-анализ факторов, влияющих негативно на рынок сбыта ООО «Атлант»

В настоящее время на сбытовую деятельность предприятия ООО «Атлант» и его конкурентоспособность наиболее негативно влияют технологические факторы.

Результаты SWOT-анализа анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 – SWOT-анализ деятельности ООО «Атлант»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Приготовление продукции высокого качества с использованием качественных продуктов. Разнообразие ассортимента. Наличие квалифицированных сотрудников. Возможность быстро адаптироваться к изменениям в спросе и выпускать новые продукты.</p>	<p>Неэффективный маркетинг. Недостаток финансовых и человеческих ресурсов для масштабирования бизнеса или внедрения новых технологий. Возможные изменения цен на сырье, влияющие на стоимость производства и конечную цену продукции. Высокая конкуренция Отсутствие цифровых каналов сбыта</p>
Возможности	Угрозы
<p>Возможность расширения ассортимента и проникновения на новые рынки с учетом специфики спроса. Продвижение продукции через различные каналы, включая сайт, а также различные мессенджеры. Развитие корпоративных отношений</p>	<p>Усиление конкуренции со стороны других конкурентов. Изменения в законодательстве. Экономические и геополитические факторы</p>

Результаты SWOT-анализа позволяют ООО «Атлант» разработать дальнейшую сбытовую стратегию развития предприятия и принятия мер для укрепления сильных сторон и смягчения угроз.

В заключении второго раздела работы можно сделать вывод, что сбытовая деятельность предприятия достаточно эффективная. Выручка предприятия и прибыль от продаж значительно выросли за три года. Однако выявлены такие факторы, негативно характеризующие сбытовую политику ООО «Атлант», как: низкая рентабельность продаж – 0,26%, рост запасов и продолжительности оборачиваемости продукции до 10 дней, снижение выручки от продаж розничными компаниям на 20,4% в 2023 г. Также предприятие не работает напрямую с потребителем и не использует современные цифровые способы сбыта продукции, что негативно отражается на доле рынка и конкурентоспособности предприятия. Следовательно, для ООО «Атлант» в настоящее время актуальна задача совершенствования сбытовой политики.

3 Разработка направлений совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант»

3.1 Направления совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант»

Улучшение сбытовой политики предприятия подразумевает более эффективное привлечение клиентов и удержание существующих. Эффективная сбытовая политика должна включать в себя различные аспекты обслуживания клиентов, такие как качество обслуживания, внимание к потребностям клиентов и быстрое реагирование на различные запросы. Успешная сбытовая политика помогает предприятию результативно выходить на новые рынки, а также способствует оптимизации затрат на сбыт, уменьшению издержек и повышению прибыльности.

Анализ эффективности сбытовой политики ООО «Атлант» показал, что за организацию сбытовой деятельности на предприятии ООО «Атлант» ответственны менеджеры по продажам.

В течение трех лет выручка организации в 2023 г. увеличилась на – 4,81% и составила 591403 т. р. относительно 564260 т. р. в 2022 г. Наибольший рост выручки произошел в 2022 г. – 73,11%. Прибыль продаж в 2023 г. составила 6461 т. р., что на 94,32% выше прибыли от продаж, полученной годом ранее. Выручка от реализации выросла за три года на 81%, прибыль от продаж увеличилась на 266%.

Предприятие работает только с юридическими лицами: оптовыми и розничными магазинами. Привлечение клиентов происходит путем холодных звонков по компаниям, поиска контактов в открытых источниках, выхода на первых лиц. Компания не работает с потребителями напрямую, не имеет своего фирменного магазина, не использует современные цифровые каналы сбыта, как, например, продажи через сайт или различные торговые платформы. Рост выручки от продаж оптовым клиентам в 2022 г. составил

57,39%, в 2023 г. – 27,23%. Выручка от продаж розничным компаниям в 2023 г. демонстрирует снижение на 20,4%. Основную долю выручки предприятия составляет выручка от продаж оптовым компаниям – 64%. Доля выручки от продаж розничным предприятиям снизилась с 47% до 36%.

За три года показатель рентабельности продаж ООО «Атлант» снизился до 0,26%. Несмотря на положительные значения рентабельности продаж в течение трех лет его значения в течение всего срока значительно ниже среднего значения по отрасли – не менее 4%. Низкий показатель рентабельности продаж также свидетельствует о высоком объеме затрат в выручке предприятия.

Запасы предприятия ООО «Атлант» показывают стремительный рост в течение трех лет. В 2023 г. величина запасов составила 16376 т. р., рост запасов относительно 2022 г. составил – 83,3%. Оборачиваемость запасов составляет менее дня, так как предприятие работает в большей степени под заказ, отгружая сразу же готовую продукцию на склад покупателя. На предприятии оборачиваемость запасов на конец 2023 г. составляет 10 дней. В 2023 г. рост продолжительности оборачиваемости продукции составил 4,3 дня.

Основными конкурентами предприятия на территории присутствия являются следующие организации: «Привет Обед», «Царский обед», «Сытый». Предприятие ООО «Атлант» уступает основным конкурентам по таким показателям как уровень сервиса, рентабельность, доля рынка и инновации.

ООО «Атлант» регулярно проводит анализ экономической ситуации для адаптации ценовой политики к изменениям в покупательской способности и поведении потребителей. Цены предприятия ООО «Атлант» находятся на среднем уровне, не ниже и не выше основных конкурентов предприятия. Цены предприятий «Привет Обед» и «Сытый» ниже на представленные категории, что при равном уровне качества и доступности приобретения может создать угрозы для снижения объёмов продаж предприятия.

На сбытовую деятельность предприятия ООО «Атлант» и его конкурентоспособность наиболее негативно влияют технологические факторы. Результаты SWOT-анализа выделили такие основные возможности развития предприятия, как возможность расширения ассортимента, проникновение на новые рынки с учетом специфики спроса, продвижение продукции через различные каналы, включая сайт, а также различные мессенджеры.

Согласно полученным результатам анализа можно выделить следующие основные направления повышения эффективности сбытовой политики ООО «Атлант»:

- повышение оборачиваемости запасов предприятия за счет расширения рынков сбыта и более эффективного управления запасами;
- развитие каналов сбыта за счет использования сервиса доставки продукции напрямую потребителям.

Далее предложенные мероприятия рассмотрены подробнее.

Мероприятие 1. Повышение оборачиваемости запасов предприятия за счет расширения рынков сбыта и более эффективного управления запасами. Повышение оборачиваемости запасов можно достигнуть, в первую очередь, за счет эффективного управления запасами, в частности, можно использовать метод ABC-анализа, чтобы классифицировать запасы по их значимости. Данный метод анализа помогает сконцентрировать внимание на управлении наиболее критическими запасами. В контексте данного управления запасами это означает, что часть товаров группы А обеспечивает основную часть оборота, тогда как другие (группы В и С) обеспечивают меньшую часть.

Этапы проведения ABC-анализа для предприятия ООО «Атлант» представлены на рисунке 18.

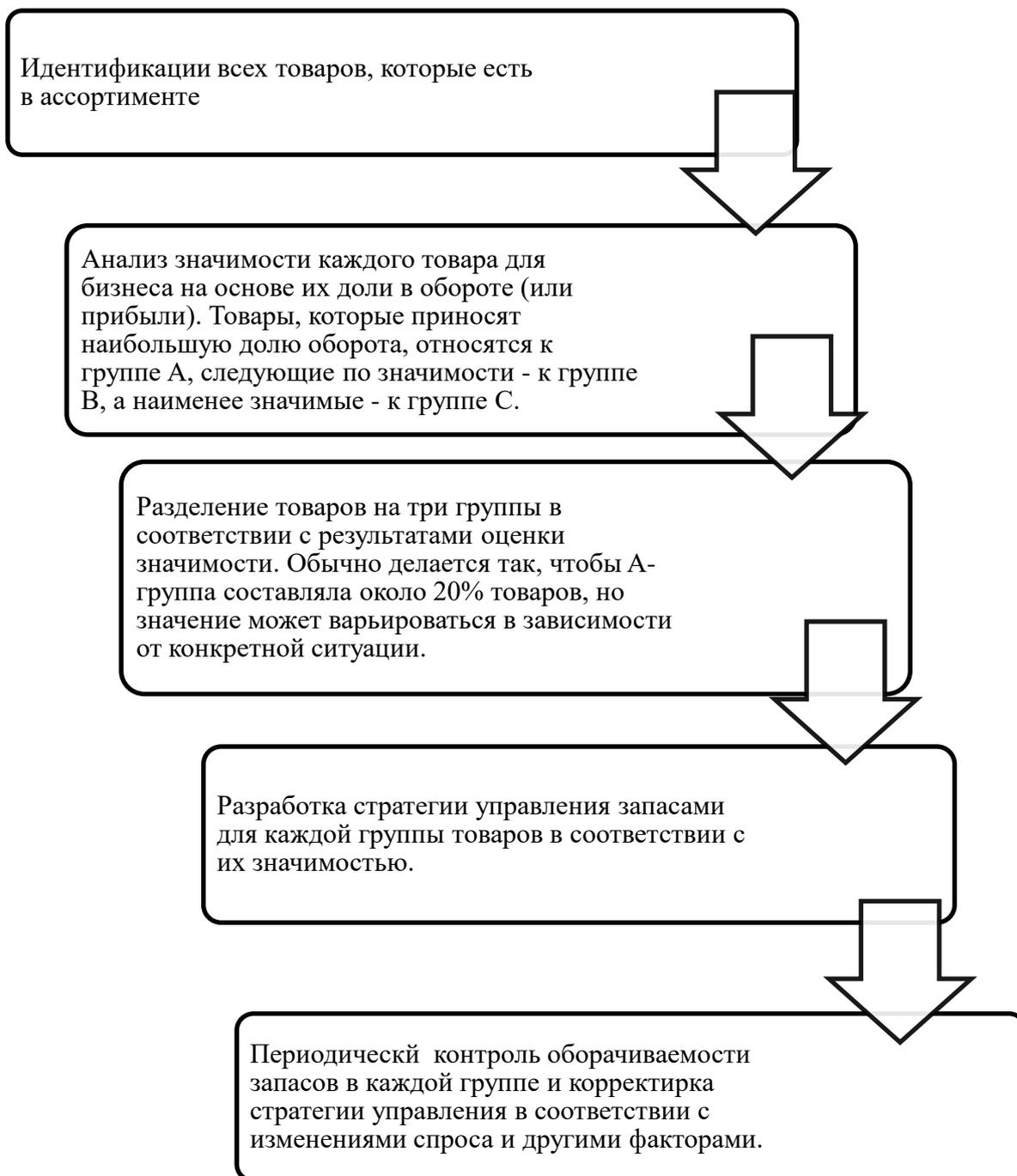


Рисунок 18 – Этапы проведения ABC-анализа для предприятия ООО «Атлант»

При разработке стратегии управления запасами для каждой группы товаров необходимо уделить больше внимания товарам из группы А, например, можно сократить время доставки сырья для их производства, использовать систему Just-In-Time при организации поставки, наладить сотрудничество с поставщиками. Для товаров из группы С можно применить

более гибкие стратегии, так как они менее критичны для функционирования бизнеса.

ABC-анализ, в целом, позволяет более эффективно распределить ресурсы и управлять запасами предприятия, сосредоточив усилия на наиболее значимых и рентабельных товарах, что помогает повысить оборачиваемость запасов и оптимизировать работу предприятия.

ООО «Атлант» для повышения скорости оборачиваемости своей продукции также должен расширить рынок сбыта, сотрудничая с различными компаниями. Компании рекомендуется наладить партнёрство со следующими предприятиями:

- ресторанные сети, кафе и другие заведения общественного питания, которые могут использовать продукцию предприятия в своем меню;
- предприятия, предоставляющие корпоративное питание для сотрудников;
- столовые в образовательных организациях, больницах, санаториях и других подобных организациях.

Сотрудничество с данными организациями позволит значительно повысить объемы сбыта предприятия ООО «Атлант», что приведет к росту финансовых показателей.

Мероприятие 2. Развитие каналов сбыта за счет использования сервиса доставки продукции напрямую потребителям. Предприятию ООО «Атлант» необходимо организовать взаимодействие напрямую с потребителем продукции за счет сотрудничества с сервисами доставки еды. Сотрудничество с сервисами доставки еды, такими как Яндекс. Еда, Delivery и другими, может быть эффективным способом расширения аудитории рассматриваемого предприятия по производству продуктов питания.

Чтобы начать работу с данными сервисами доставки, необходимо осуществить следующие основные шаги, перечисленные в таблице 11.

Таблица 11 – Этапы организации сотрудничества с сервисом доставки

Этап	Содержание
Регистрация в качестве поставщика	Заполнение специальной формы на веб-сайте сервиса и предоставление информации о предприятии и продукции.
Условия сотрудничества	Обсуждение вопросов о комиссиях за использование платформы, условиях оплаты, сроках доставки, правилах и требованиях к упаковке продукции и других.
Интеграция с системой	Подготовка предприятия к работе с сервисом доставки, включая настройку процесса приготовления заказов, организацию эффективной системы упаковки и подготовки к доставке, а также интеграцию системы управления заказами с системой сервиса доставки.
Обучение персонала	Обучение персонала предприятия по использованию системы доставки и выполнению заказов через платформу.
Продвижение и маркетинг	Продвижение продукции на платформе доставки через различные маркетинговые инструменты, такие как акции, скидки, специальные предложения и рекламные кампании
Отслеживание результатов и оптимизация процесса	Контроль результатов сотрудничества с сервисом доставки, анализ данных о продажах, обратной связи клиентов и других метрик.

При организации сотрудничества с сервисами доставки также стоит учесть возможные затраты, связанные с ним. К таким затратам относятся затраты на комиссионные сборы с поставщиков за использование сервиса, которые могут быть фиксированными или процентными от общей суммы заказа, затраты на упаковку в соответствии со стандартами сервиса (пакеты для еды, контейнеры, упаковочные материалы), затраты на маркетинговые кампании, рекламу или промоакции для лучшего продвижения продукции.

Сотрудничество с сервисами доставки эффективно для предприятия ООО «Атлант» по следующим причинам:

- сотрудничество с сервисами доставки позволит ООО «Атлант» достичь большего числа потенциальных клиентов. Яндекс.Еда, к примеру, имеет широкую базу пользователей, которые могут стать вашими клиентами;
- предприятие может получить больше заказов через платформу;
- платформы доставки зачастую предоставляют инструменты для управления заказами, интеграцию с кассовыми системами и другие

инструменты, которые могут помочь оптимизировать процессы работы предприятия;

– доступ к обратной связи от клиентов и аналитическим данным о продажах, что позволит улучшить качество продукции и обслуживания.

В целом, все предложенные направления позволят улучшить сбытовую политику ООО «Атлант», что положительно скажется на ее финансовых результатах.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых направлений совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант»

В предыдущем пункте предложены следующие основные направления совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант», наглядно представленные на рисунке 19.

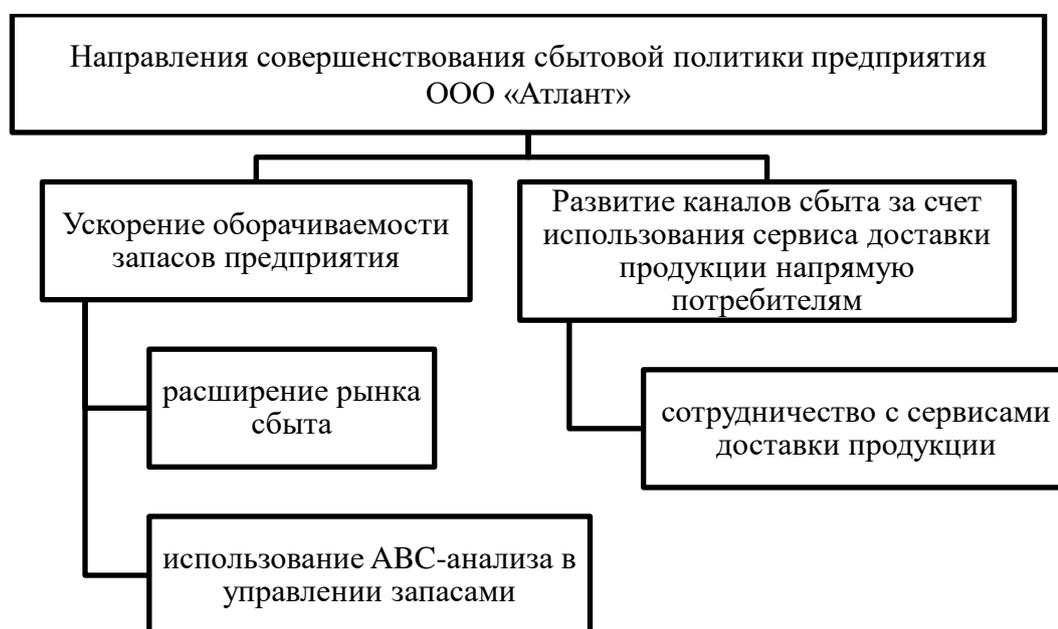


Рисунок 19 – Направления совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант»

Общая эффективность предлагаемых направлений совершенствования сбытовой политики предприятия наглядно представлена на рисунке 20.

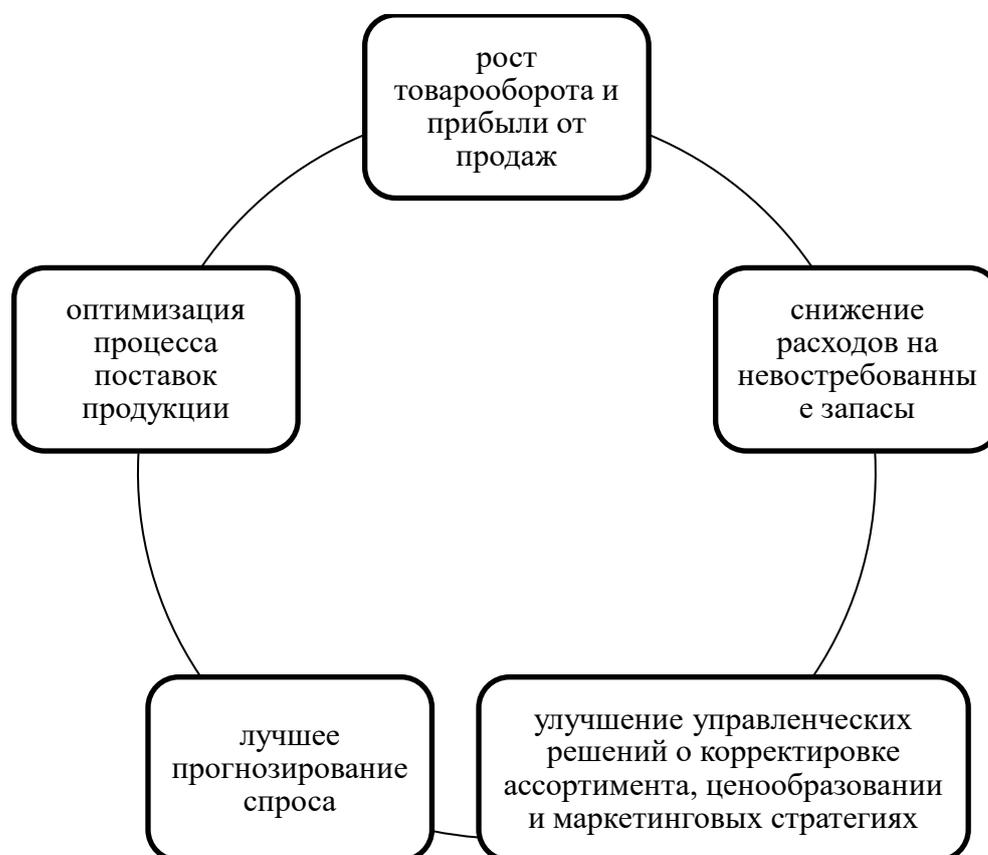


Рисунок 20 – Общая эффективность предлагаемых направлений совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант»

Для реализации предлагаемых направлений предприятию ООО «Атлант» требуется произвести следующие затраты, перечисленные в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты ООО «Атлант» для реализации предлагаемых направлений совершенствования сбытовой политики

Вид затрат	Сумма, руб.
Затраты на упаковочные материалы	200000
Затраты на доставку продукции клиентам через сервис	900000

Продолжение таблицы 12

Вид затрат	Сумма, руб.
Затраты на рекламу и продвижение продукции через платформу	800000
Комиссии, уплачиваемые сервису за использование их платформы	700000
Итого	2600000

Согласно таблице 12, затраты ООО «Атлант» для реализации предлагаемых направлений совершенствования сбытовой политики составят 2600 т. р.

Предложенные направления по более эффективному управлению запасами, расширению рынков и каналов сбыта позволят сократить оборачиваемость запасов предприятия ООО «Атлант» на 20%.

При сокращении оборачиваемости запасов предприятия до 8 дней, выручка от реализации продукции вырастет. Выручку от реализации (В) можно найти по формуле 1:

$$B = \frac{365}{\text{Оборачиваемость запасов}} \cdot \text{Запасы}, \quad (1)$$

$$B = \frac{365}{8} * 16376 = 746746 \text{ т. р.}$$

Выручка предприятия вырастет до 746746 т. р. или на 26,3% при сокращении оборачиваемости запасов продукции на 2 дня.

Далее рассчитана экономическая эффективность предлагаемых направлений с учетом возможного роста выручки от реализации ООО «Атлант».

Относительное высвобождение численности работников (Эч) после реализации предлагаемых направлений можно найти по формуле 2.

$$\text{Эч} = \text{Чисх} \cdot P/100, \quad (2)$$

где Ч исх. – численность работников до внедрения мероприятия.

$$\text{Эч} = 36 \cdot \frac{26,3}{100} = 9,47 \text{ чел.}$$

Рост среднегодовой выработки на одного работающего ($\Delta\Pi\tau$) после внедрения мероприятия:

$$\Delta\Pi\tau = (\text{Эч} \cdot x 100) / (\text{Чисх} - \text{Эч}), \quad (3)$$

где Ч исх. – численность работников до внедрения мероприятия.

$$\Delta\Pi\tau = (9,47 \cdot 100) / (36 - 9,47) = 35,7\%$$

Годовая экономия по оплате труда в себестоимости (Эзп) после внедрения мероприятия:

$$\text{Эзп} = 3 \cdot \text{Эч} \quad (4)$$

где 3 – среднегодовая оплате труда работающего.

$$\text{Эзп} = 550 \cdot 9,47 = 5209 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия оплаты труда по социальным отчислениям (Эс. о.) в себестоимости после внедрения мероприятия:

$$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{H}{100}, \quad (5)$$

где H – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Эс. о} = 5209 \cdot 0,3 = 1562,7 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия по условно – постоянным расходам в себестоимости (Э у. п.) после внедрения мероприятия:

$$\text{Э у. п.} = \frac{3_{\text{уп}} \cdot \Pi\tau}{100}, \quad (6)$$

$$\text{Э у. п.} = \frac{584942 \cdot 35,7}{100} = 208824 \text{ т. р.}$$

Совокупную годовую экономию себестоимости от внедрения мероприятий можно найти по формуле 7.

$$\text{Э общ.} = \text{Эу. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эзп} - \text{З}, \quad (7)$$

где З – затраты на мероприятие.

$$\text{Э общ.} = 208824 + 1562,7 + 5209 - 2600 = 212996 \text{ т. р.}$$

Следовательно, экономический эффект от реализации предложенных направлений на предприятии ООО «Атлант» составит 212996 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные направления совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант» позволят повысить выручку от реализации на 26,3%, ускорить оборачиваемость запасов до 8 дней вместо 10, совокупная годовая экономия себестоимости, с учетом расходов на реализацию мероприятий, составит 212996 т. р.

Заключение

Совершенствование сбытовой политики предприятия помогает предприятию успешно входить на новые рынки, а также способствует оптимизации затрат на сбыт, уменьшению издержек и повышению прибыльности.

В теоретическом разделе исследования сделан вывод, что сбытовая политика предприятия – это стратегический набор принципов, целей, методов и инструментов, направленных на эффективное управление сбытовой деятельностью. В свою очередь сбытовая деятельность состоит из процессов, методов и действий, направленных на реализацию товаров или услуг конечным потребителям. Формирование сбытовой политики предприятия является сложным процессом, состоящим из разработки стратегии, направленной на эффективное продвижение продукции на рынок. В процессе управления сбытовой политикой предприятия происходит ее планирование, координация, анализ эффективности, контроль, а также внесение корректировок. Совершенствование сбытовой политики предприятия – процесс, позволяющий улучшить все элементы сбытовой политики с целью повышения ее эффективности и финансовых показателей предприятия. В настоящее время направления совершенствования сбытовой политики предприятия включают в себя использование передовых методов и технологий управления сбытом.

Анализ эффективности сбытовой политики ООО «Атлант» показал, что за организацию сбытовой деятельности на предприятии ООО «Атлант» ответственны менеджеры по продажам.

В течение трех лет выручка организации в 2023 г. увеличилась на – 4,81% и составила 591403 т. р. относительно 564260 т. р. в 2022 г. Наибольший рост выручки произошел в 2022 г. – 73,11%. Прибыль продаж в 2023 г. составила 6461 т. р., что на 94,32% выше прибыли от продаж, полученной

годом ранее. Выручка от реализации выросла за три года на 81%, прибыль от продаж увеличилась на 266%.

Предприятие работает только с юридическими лицами: оптовыми и розничными магазинами. Привлечение клиентов происходит путем холодных звонков по компаниям, поиска контактов в открытых источниках, выхода на первых лиц. Компания не работает с потребителями напрямую, не имеет своего фирменного магазина, не использует современные цифровые каналы сбыта, как, например, продажи через сайт или различные торговые платформы. Рост выручки от продаж оптовым клиентам до 379986 т. р. Рост в 2022 г. составил 57,39%, в 2023 г. – 27,23% Выручка от продаж розничным компаниям в 2023 г. демонстрирует снижение на 20,4%. Основную долю выручки предприятия составляет выручка от продаж оптовым компаниям – 64%. Доля выручки от продаж розничным предприятиям снизилась с 47% до 36%.

За три года показатель рентабельности продаж ООО «Атлант» снизился до 0,26%. Несмотря на положительные значения рентабельности продаж в течение трех лет его значения в течение всего срока значительно ниже среднего значения по отрасли – не менее 4%. Низкий показатель рентабельности продаж также свидетельствует о высоком объеме затрат в выручке предприятия. Запасы предприятия ООО «Атлант» показывают стремительный рост в течение трех лет. В 2023 г. величина запасов составила 16376 т. р., рост запасов относительно 2022 г. составил – 83,3%. Оборачиваемость запасов составляет менее дня, так как предприятие работает в большей степени под заказ, отгружая сразу же готовую продукцию на склад покупателя. На предприятии оборачиваемость запасов на конец 2023 г. составляет 10 дней. В 2023 г. рост продолжительности оборачиваемости продукции составил 4,3 дня.

Основными конкурентами предприятия на территории г. Тольятти являются следующие организации: «Привет Обед», «Царский обед», «Сытый». Предприятие ООО «Атлант» уступает основным конкурентам по

таким показателям как уровень сервиса, рентабельность, доля рынка и инновации.

ООО «Атлант» регулярно проводит анализ экономической ситуации для адаптации ценовой политики к изменениям в покупательской способности и поведении потребителей. Цены предприятия ООО «Атлант» находятся на среднем уровне, не ниже и не выше основных конкурентов предприятия. Цены предприятий «Привет Обед» и «Сытый» ниже на представленные категории, что при равном уровне качества и доступности приобретения может создать угрозы для снижения объёмов продаж предприятия. На сбытовую деятельность предприятия ООО «Атлант» и его конкурентоспособность наиболее негативно влияют технологические факторы. Результаты SWOT-анализа выделили такие основные возможности развития предприятия как возможность расширения ассортимента, проникновение на новые рынки с учетом специфики спроса, продвижение продукции через различные каналы, включая сайт, а также различные мессенджеры.

Согласно полученным результатам анализа можно выделить следующие основные направления повышения эффективности сбытовой политики ООО «Атлант»:

- повышение оборачиваемости запасов предприятия за счет расширения рынков сбыта и более эффективного управления запасами с использованием ABC-анализа;
- развитие каналов сбыта за счет использования сервиса доставки продукции напрямую потребителям.

В заключении третьего раздела исследования можно сделать вывод, что предложенные направления совершенствования сбытовой политики предприятия ООО «Атлант» позволят повысить выручку от реализации на 26,3%, ускорить оборачиваемость запасов до 8 дней, совокупная годовая экономия себестоимости, с учетом расходов на реализацию мероприятий, составит 212996 т. р. Цель исследования достигнута.

Список используемой литературы

1. Аннамухаммедов Г., Назгулыев Г., Атаджанова М. Канал сбыта и его функции в размещении товаров // *Cognitio Rerum*. 2023. № 5. С. 110-112.
2. Баранец А. В. Анализ сбытовой стратегии предприятия // *Экономический форум*. 2018. № 3. С. 72-82.
3. Буровникова Ю. В. Конкурентный анализ бизнес-среды и рыночных позиций предприятия / Ю.В. Буровникова, Д.В. Зюкин, Д.И. Жилияков // *Наука и практика регионов*. - 2020. № 3 (20). С. 14-22.
4. Денильханова Р. Х., Алиева Н. М., Гаджиалиева Л. А. Формирование сбытовой стратегии предприятия: понятие, содержание и значение сбыта продукции // *Журнал монетарной экономики и менеджмента*. 2023. № 3. С. 180-188.
5. Захарова Ю.А. Методы стимулирования сбыта: учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2021. 118 с.
6. Захарьин А. Д. Система ключевых показателей эффективности: плюсы и минусы / А.Д. Захарьин, Д.И. Жилияков // *Сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы развития современного общества»*.: Юго-Западный государственный университет. 2019. С. 94-97.
7. Зинич Л. В. Формирование эффективной сбытовой политики предприятия // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2022. № 11. С. 547-554.
8. Зюкин Д. В. Направления повышения производительности труда в организации / Д.В. Зюкин, Д.И. Жилияков, С.Ю. Горшков // *Наука и практика регионов*. 2021. № 1 (22). С. 14-19
9. Клименко Ю. И. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции // *Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет"*. 2023. Т. 3. № 15. С. 83-88.

10. Кольган М. В., Пристанскова Ю.С. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия: понятие и основные тенденции // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 11. С. 3176– 3180.
11. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Спб.: Питер, 2018. 848 с.
12. Лорви И. Ф. Управление сбытовыми рисками предприятия / И.Ф.Лорви // Вестник КФУУ им.Вернадского. 2021. № 6. Т. 2. С.135-139.
13. Ляманова Е. А. Влияние логистики на управление экономикой организации и бизнеса в современном мире Управленческий учет. 2022. № 8-1. С. 83-89.
14. Мазова К. А. Организация сбытовой сети предприятия / К. А. Мазова // В сборнике: Инновации в образовательном процессе Материалы научнопрактической конференции. Редколлегия: Б. Ф. Кевбрин (отв. ред.) и [др.]. 2019. С. 320-322.
15. Макаров М. В., Гринкевич О. В. Организация и пути повышения эффективности сбытовой деятельности на предприятии // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 9-й Международной научно-практической конференции. Курск. 2020. С. 281-285.
16. Носов А. Л. Логистика: учебное пособие/ А.Л. Носов. Москва: Магистр: Инфра-М, 2021. 184 с.
17. Пекарь Е. А. Совершенствование сбытовой деятельности организации // Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса региона: сборник трудов научно практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов экономического факультета Новосибирского ГАУ. 2019. С. 258-261.
18. Пономарев А. В. Совершенствование сбытовой деятельности предприятия // Ceteris Paribus. 2022. № 6. С. 50-52.

19. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) (ред. от 19.04.2019). [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru (дата обращения – 09.03.2024 г.).

20. Силинский В. С. Принципы сбытовой стратегии промышленного предприятия на высокотехнологичном рынке с позиций многоуровневой модели товара Ф. Котлера // Экономика и предпринимательство: Научный журнал, № 2 (55), 2020. С. 232-237.

21. Сысоева Е. В. Управление сбытовой политикой организации / Е. В. Сысоева // Инновации и инвестиции. № 2. 2019. С. 76-80.

22. Терехов С. А., Макаров Н. Н. Модель управления системой сбыта на предприятиях высокотехнологичных отраслей // Экономинфо. 2023. Т. 18. № 1. С. 73-83.

23. Туйбахтина И. В. Сбытовая политика в деятельности современной организации // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. 2023. № 19. С. 19-22.

24. Чеглакова Л. С., Полякова А. В. Совершенствование сбытовой деятельности предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 8. С. 27-32.

25. Черная Л. В., Бабанина Т. К. Сбытовая политика как фактор обеспечения эффективной предпринимательской деятельности // Наука и практика регионов. 2023. № 2 (31). С. 10-18.

26. Чогинян Г. Ж. Анализ финансового состояния как фактор укрепления стабильности и устойчивости организации / Г. Ж. Чогинян // Обеспечение экономической безопасности предприятий Калужской области: Материалы региональной научно-практической конференции Калужского филиала РАНХиГС, преподавателей и студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, Калуга, 08 июня 2019 года / Под редакцией А.В. Горбатова, Н.Н. Губернаторовой, Г.В. Сахарова. Калуга, 2021. С. 99-107.

27. Шеремет А. Д. Комплексный анализ и оценка финансовых и нефинансовых показателей устойчивого развития компаний. Аудит. 2017. № 5. С. 6–9.
28. Шихиева Д. М., Атаева М. Г. Виды и средства стимулирования сбыта // Символ науки: международный научный журнал. 2023. № 10-1. С. 82-84.
29. Ягнюк И. М., Узунова Э. Э. Управление сбытом в логистической системе организации // Сборник научных работ серии "Экономика". 2022. № 25. С. 111-121.
30. Altsybeeva I. G., Andreeva L. O. Financial strategy in the management of the enterprise. // Journal of Monetary Economics and Management. 2022. №1. С.6.
31. Bauer V. P., Digitalization of the Financial Activities of Platform Companies: Competitive Potential and social Impact. Finance: Theory and Practice. 2021. № 25. P.114–120.
32. Chalmers, K., Hay, D., Khlif, H. Internal control in accounting research: A review. Journal of Accounting Literature. 2020. № 42. P. 80-103.
33. Information and analytical support for assessing the state and prospects of development of organizations / E. V. Sidorchukova, V. V. Yagovets, I. S. Ivashchenko [et al.] // Fundamental research. 2020. № 6.
34. Westerman G. Your Company Does not need a Digital Strategy. MIT Sloan Management Review / G. Westerman // Journal of Services Marketing. 2019. № 4. P. 25–30.