

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра логистики и экономики торговли

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.Б. Левина
« ___ » _____ 2018 г.

Совершенствование сбытовой политики оптового предприятия
ООО «Айсберг-Лайн»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.1290.ВКР

Руководитель ВКР, доцент, к.э.н.
_____ Ю.А. Дорошенко
_____ 2018 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ – 419
_____ А.И. Садретдинова
_____ 2018 г.

Нормоконтролер, стар. преподаватель.
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»
Направление 38.03.06 «Торговое дело»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу
студента
Садретдиновой Алины Ильдаровны
группа ЭУ–419

1 Тема работы: «Совершенствование сбытовой политики оптового предприятия ООО «Айсберг-Лайн»». утверждена приказом по университету от 04.04.2018 № 580

2 Срок сдачи студентом законченной работы 15 июня 2018 г.

3 Исходные данные к работе:

Труды отечественных и зарубежных экономистов по стратегии сбытовой политики торговых организаций. Информационная основа исследования: статистические данные, данные бухгалтерской и внутренней отчетности предприятия, нормативные и законодательные документы, а также Internet-ресурсы.

4 Перечень вопросов, подлежащий разработке:

- рассмотреть теоретические основы сбытовой политики на предприятии;
- провести анализ производственно-финансовой деятельности предприятия;
- провести анализ сбытовой политики предприятия;
- осуществить разработку основных направлений совершенствования сбытовой политики предприятия;
- произвести оценку эффективности предложенных рекомендаций.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Электронная презентация в формате MicrosoftOfficePowerPoint, альбом демонстрационных материалов.

Общее количество иллюстраций: 12 л.

6 Дата выдачи задания – 05.02.2018 г.

Руководитель _____ Дорошенко Ю.А.

Задание принял к исполнению _____ Садретдинова А.И.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Подготовка задания на ВКР с руководителем	05-11.02.2018	Выполнено
Подготовка раздела 1 ВКР	12.02-11.03.2018	Выполнено
Подготовка раздела 2 ВКР	12.03-15.04.2018	Выполнено
Подготовка раздела 3 ВКР	16.04-10.06.2018	Выполнено
Подписание ВКР руководителем, регистрация ВКР на кафедре	11.06.2018	Выполнено
Нормоконтроль	12-17.06.2018	Выполнено
Подписание ВКР заведующим кафедрой	12-17.06.2018	Выполнено

Заведующий кафедрой _____ А.Б. Левина

Руководитель работы _____ Ю.А. Дорошенко

Студент _____ А. И. Садретдинова

АННОТАЦИЯ

А.И. Садретдинова Совершенствование сбытовой политики оптового предприятия ООО «Айсберг-Лайн». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–419, 2018. – 94 с., 24 табл., библиогр. список – 50 наим., 1 прил.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование сбытовой политики оптового предприятия ООО «Айсберг-Лайн».

Объектом исследования является ООО «АйсбергЛайн».

В первом разделе раскрываются теоретические основы сбытовой политики на предприятии, в частности дается понятие и описана сущность сбытовой политики предприятия, рассмотрены виды стратегий сбыта и возможности их использования в различных отраслях, представлены подходы к оценке эффективности совершенствования сбыта, произведено сравнение отечественного и зарубежного опыта в осуществлении сбытовой политики.

Во втором разделе исследуется предприятие ООО «АйсбергЛайн», произведен анализ производственно-финансовой деятельности предприятия и анализ сбытовой политики предприятия.

В третьем разделе описывается проектное решение по совершенствованию сбытовой политики предприятия ООО «АйсбергЛайн», произведена разработка основных направлений совершенствования сбытовой политики предприятия, а так же оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики оптового предприятия ООО «Айсберг-Лайн», выражающемуся в повышении эффективности и рентабельности его деятельности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	9
1.1 Понятие и сущность сбытовой политики предприятия.....	9
1.2 Виды стратегий сбыта и возможности их использования в различных отраслях.....	11
1.3 Подходы к оценке эффективности совершенствования сбыта.....	15
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в осуществлении сбытовой политики.....	21
2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «АЙСБЕРГЛАЙН».....	26
2.1 Краткая характеристика ООО «АйсбергЛайн».....	26
2.2 Анализ производственно-финансовой деятельности предприятия.....	30
2.3 Анализ сбытовой политики предприятия.....	43
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЙСБЕРГЛАЙН».....	61
3.1 Разработка основных направлений совершенствования сбытовой политики предприятия.....	61
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерская отчетность.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Документация по электронному аукциону.....	97

ВВЕДЕНИЕ

Экономическая конъюнктура в современных условиях нестабильности деловой среды характеризуется снижением спроса на внешних и внутренних рынках, а также ужесточением конкуренции. В связи с этим компании для удержания своих рыночных позиций оказываются в сложной ситуации, когда усложняется выбор эффективных методов продвижения готовой продукции на рынки и организации товарного обмена.

На сегодняшний день главным средством, определяющим результаты и эффективность деятельности любой организации, является эффективная система сбытовой деятельности, включающая в себя как основные взаимодействующие между собой элементы, так и методы, на основе которых происходит организация сбыта на предприятиях. Именно поэтому, в условиях возрастающей конкуренции глобальных производителей различных товаров и услуг, организациям требуется переориентация своей деятельности на удовлетворение потребностей основных заказчиков, своевременное реагирование на запросы потребительского рынка, а также эффективное взаимодействие с внутренними и внешними контрагентами.

Общие вопросы использования основ коммерческой деятельности с целью достижения целей предприятий в области сбыта товаров или услуг подробно описаны в работах А.П. Панкрухина и В.И. Степанова. Вопросы относительно сбыта, а также модернизации сбытовой политики предприятий, освещены в трудах таких известных российских ученых, как: В.В. Бурцев, В. С. Демидов. В исследованиях М. Джеффри и Ф. Котлера описан зарубежный опыт решения проблем стимулирования сбытовой деятельности предприятий, который можно использовать, адаптируя его к российским условиям. Свои методики, имеющие узкую направленность в отношении изучения сбытовой политики коммерческих предприятий, предложил В.П. Пилипчук.

В современных условиях оценка сбытового потенциала является необходимым для получения конкурентных преимуществ в области сбыта продукции.

Эффективность сбытовой политики предприятия является важнейшим оценочным показателем результативности функционирования предприятия в целом, поэтому актуальным вопросом является рассмотрение методик оценки сбытовой политики для развития экономического потенциала предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование сбытовой политики оптового предприятия ООО «Айсберг-Лайн».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы сбытовой политики на предприятии;
- провести анализ производственно-финансовой деятельности предприятия;
- провести анализ сбытовой политики предприятия;
- осуществить разработку основных направлений совершенствования сбытовой политики предприятия;
- произвести оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является ООО «АйсбергЛайн».

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе организации сбытовой деятельности на предприятии ООО «АйсбергЛайн».

Методологической базой исследования являются системный и сравнительный анализ, анализ причинно-следственных связей, наблюдение, сравнение и группировка, а также использование индуктивного и дедуктивного методов научного познания.

Практическая новизна заключается во внесении новшеств в сбытовую политику рассматриваемого предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики оптового предприятия ООО «Айсберг-Лайн», выражающемуся в повышении эффективности и рентабельности его деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников, приложений.

В первом разделе раскрываются теоретические основы сбытовой политики на предприятии, в частности дается понятие и описана сущность сбытовой политики предприятия, рассмотрены виды стратегий сбыта и возможности их использования в различных отраслях, представлены подходы к оценке эффективности совершенствования сбыта, произведено сравнение отечественного и зарубежного опыта в осуществлении сбытовой политики.

Во втором разделе исследуется предприятие ООО «АйсбергЛайн», произведен анализ производственно-финансовой деятельности предприятия и анализ сбытовой политики предприятия.

В третьем разделе описывается проектное решение по совершенствованию сбытовой политики предприятия ООО «АйсбергЛайн», произведена разработка основных направлений совершенствования сбытовой политики предприятия, а так же оценка эффективности предложенных рекомендаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие и сущность сбытовой политики предприятия

В настоящее время в научной литературе встречаются десятки формулировок термина «сбыт». При этом каждый специалист трактует это понятие по своему, что вызывает необходимость проведения более глубокого содержательного анализа.

В XIX веке – первой трети XX века сбыт рассматривался как важная функция производства и потребления и представлял собой доставку продукта из мест производства в места потребления. Во второй трети и особенно во второй половине XX века активно начинает развиваться маркетинг, и сбыт становится одной из функций маркетинга. Сбыт начинает как бы навязывать производству свою функцию: производить лишь то, что может быть сбыто [4, с. 12].

В таблице 1.1 приведены определения, касающиеся понятийного аппарата определения «сбыт».

Таблица 1.1 – Определение понятия «сбыт» различными авторами

№	Автор	Определение
1	Наумов В.Н. [32, с. 9]	Сбыт - это система отношений в сфере товарно-денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующие свои коммерческие потребности.
2	Щегорцев В.А. [30, с. 307]	Сбыт - это сфера деятельности по доведению произведенного товара до потребителя.
3	Кураков Л.П. [23, с. 49]	Сбыт - это продажа, реализация предприятием, организацией, предпринимателями изготовленной ими продукции, товаров с целью получения денежной выручки, обеспечения поступления денежных средств.
4	Баркан Д. И. [4, с. 191]	Сбыт - это сфера деятельности предприятия - производителя, имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках.
5	Ботгаев Ж.Х. [5, с. 27]	Сбыт - это процесс организации рыночных связей, направленных на изучение, организацию и управление деятельностью предприятия с целью доведения продукции до конечного потребителя с максимальным удовлетворением его потребностей и извлечением прибыли.

Окончание таблицы 1.1

№	Автор	Определение
6	Пичурин И.И., Обухов О.В., Эриашвили Н.Д. [33, с. 336]	Сбыт - это совокупность действий по хранению готовой продукции, учету и оформлению выполнения заказов, оформлению товаросопроводительной документации и организации товародвижения до покупателя.
7	Бурцев В.В. [6, с. 8]	Сбыт - это комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектование и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организация расчетов за нее.
8	Соловьев Б.А. [43, с. 265]	Сбыт - это сам процесс продажи готовой продукции (сделки) по тем каналам, которые формирует маркетинг с учетом реальной рыночной ситуации (маркетинговая логистика).
9	Морозова Е.А., Дубровин И.А. [31, с. 9]	Сбыт - комплекс мероприятий по реализации продукции, который включает формирование спроса, получение и обработку заказов, комплектацию и подготовку к отправке покупателям, организацию погрузки на транспортное средство.
10	Данченко Л.А. [12, с. 168]	Сбыт - продажа, часто понимаемая узко как продажа товара его владельцем или, наоборот, широко - как политика товародвижения.
11	Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г. [16, с. 112]	Сбыт - процесс доведения товара от производителя до потребителя.
12	Панкрухин А.П. [37, с. 328]	Сбыт - непосредственное общение продавца и покупателя.

Одни авторы считают, что сбыт – это сам процесс продажи продукции. Другие, напротив, считают что сбыт – комплекс мероприятий продвижения продукции до конечного покупателя и организация расчетов за продукцию. Это наиболее часто встречаемые в литературе позиции.

Изучив подходы специалистов к определению понятия и функции сбыта, мы сделали вывод, что сбыт – это комплекс мероприятий по доведению продукции до конечного покупателя с целью максимально удовлетворить его потребности.

Самому определению понятия «стратегия сбыта» в литературе уделено недостаточно внимания. Так, Наумов В.Н. [32, с. 12] считает, что «стратегия сбыта - это долгосрочное планирование, методология организации и управления сбытом, позволяющая успешно реализовать философию ведения сбыта конкретным предприятием-продавцом». Такое же определение дает и Голова А.Г. [10, с. 10].

Баркан Д.И. [4, с. 34] под стратегией сбыта понимает особый способ создания или осуществления видов деятельности, обеспечивающих доведение товаров и услуг производителя до промежуточных и конечных потребителей.

Синтезируя предложенные нами понятия политика [8] и сбыт, мы сформулировали свое определение понятия политики сбыта. Политика сбыта – это направление долговременного комплекса мероприятий предприятия по доведению продукции до потребителя с целью максимально удовлетворить его потребности и получить норму прибыли при наименьших издержках на единицу продукции.

В современных условиях функционирования торговых предприятий, которые характеризуются повышенным уровнем риска и неопределенностью, использование инструментов стратегического менеджмента и стратегического маркетинга в управлении сбытовой деятельностью является единственным и необходимым условием успешного развития. Более того, эффективная система сбыта не только обеспечивает предприятие кратковременным коммерческим успехом, но и помогает усилить стратегические преимущества его деятельности.

Именно поэтому совершенствование сбытовой деятельности является неотъемлемым элементом развития любого предприятия, особенно в условиях современного общества, когда производители многих видов товаров и услуг развивают свою деятельность на мировых рынках, достигая экономического эффекта за счет масштаба производственно-сбытовой деятельности.

1.2 Виды стратегий сбыта и возможности их использования в различных отраслях

Стратегия сбыта – долгосрочное планирование, методология организации и управления сбытом, позволяющая успешно реализовать философию ведения сбыта конкретным предприятием-продавцом.

В процессе деятельности проблемы сбыта должны решаться уже на стадии разработки стратегии предприятия. Речь идет о выборе наиболее эффективной системы, каналов и методов сбыта применительно к определенным рынкам. Разработка сбытовой стратегии направлена на выбор оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара [12, с. 119].

Оптимизация политики сбыта сопряжена с выбором стратегии сбыта. Существует три вида стратегий:

- интенсивный сбыт;
- исключительный сбыт;
- селективный сбыт [14, с. 68].

Выбор варианта стратегии зависит от особенностей товара, объема и целей сбыта, рыночной стратегии фирмы, позиционирования товара, практики конкурентов, желаемой степени контроля изготовителя за работой посредника и др.

Интенсивный сбыт – это стратегия сбыта потребительских товаров повседневного спроса, предназначенных для широкого круга покупателей. Выполнение задачи интенсивного распределения зависит от количества торговых предприятий и их расположения с учетом удобства покупки. Так реализуют сигареты, жевательную резинку, безалкогольные напитки, сувениры.

Исключительный сбыт организуется как распределение новых товаров, которые позиционируются как эксклюзивные дорогостоящие модели. Для выполнения такой задачи изготовители ограничивают количество торговых посредников, предоставляя им исключительное право на продажу их продукта. Такое право обычно распространяется на конкретный регион, а перед дилерами ставится условие отказа от реализации товаров конкурирующих компаний. Стратегия исключительного сбыта позволяет изготовителю контролировать работу посредников и требовать от них соблюдения политики цен, стимулирования и сервиса. Так сбывают новые марки автомобилей, электронной

техники, одежду известных модельеров (магазины «бутик», специализированные салоны и т.п.).

Селективный (выборочный) сбыт сопряжен с оптимизацией количества торговых посредников таким образом, чтобы обеспечить требуемый охват рынка и в то же время осуществлять контроль за работой оптовика или розничного торговца. Эта стратегия не связана с позиционированием товаров как уникальных, престижных, а организация сбыта находится на среднем уровне или несколько выше [18, с. 141].

Изготовителям товаров не всегда удастся управлять каналами сбыта так, как намечено их программами. Это объясняется рядом причин, как зависящих от обеих сторон, так и внешних. К примеру, предоставление дилерам прав на исключительный сбыт подпадает под антитрестовское законодательство. А когда изготовитель договаривается с посредником об определенной зоне, где тот имеет исключительные торговые права, он привлекает к себе внимание юридических органов. Государственная политика усматривает в подобных ситуациях препятствие для свободной конкуренции.

Разработка и обоснование сбытовой стратегии предполагает решение следующих вопросов применительно к конкретному товару или группе товаров:

- выбор целевого рынка или его сегмента;
- определение необходимых финансовых затрат;
- выбор каналов и методов сбыта;
- выбор времени выхода на рынок;
- определение системы товародвижения и расходов на доставку товара потребителю;
- определение форм и методов стимулирования сбыта [20, с. 229].

Наиболее значимыми информационными полями для анализа ситуации, выработки стратегии в сфере сбыта и успешной ее реализации являются следующие:

- информация о рынке (место нахождения конечных потребителей, их

количество и степень концентрации, а также предъявляемые ими требования);

– информация о потенциальных посредниках (их потребности и проблемы, издержки, доступность их услуг, способность и готовность их к ведению диалога и т. д.);

– информация о предприятии-производителе (собственные финансовые возможности, размер, опыт и стремление к контролю над происходящими процессами);

- информация о конкурентах (их сбытовая политика, стратегии, готовность и характер возможной ответной реакции на действия предприятия в области сбыта);

– информация о товаре (физические характеристики товара, его цена, степень новизны и т. д.);

– информация об иных факторах внешней среды (экономические условия, социально-культурные изменения, научно-технические достижения общества, государственное регулирование и т. д.) [24, с. 66].

На основе анализа существующей практики можно предложить следующие рекомендации по организации работы структурных подразделений предприятия, отвечающих за сбыт:

1) изучение требований покупателей к качеству и ассортименту продукции;

2) проведение постоянной работы по улучшению качества продукции, усовершенствованию и расширению ассортимента;

3) постоянное отслеживание рынка своей продукции, покупка образцов товаров, производимых отечественными и зарубежными конкурентами, сравнение качества этих товаров с товарами предприятия, и при необходимости доведение их качества до требуемого уровня;

4) изучение сезонного спроса и подготовка к нему;

5) организация рекламных компаний;

6) введение новых форм оплаты труда, предусматривающих более эффективное использование труда работников сбыта.

Эффективность деятельности структурных подразделений, отвечающих за

сбыт продукции, должна основываться на полном владении оперативной информацией как о самом предприятии, так и о его покупателях [30, с. 158].

Таким образом, стратегическое управление сбытом и последовательное выполнение поставленных задач позволит предприятию завоевать конкурентные преимущества и обеспечить финансовую стабильность в условиях динамичной внешней среды

1.3 Подходы к оценке эффективности совершенствования сбыта

Анализ эффективности сбытовой деятельности является актуальным для субъектов различных отраслей и видов деятельности. Это связано с тем, что именно в этой сфере формируются конечные результаты деятельности организации. Под эффективностью сбытовой деятельности понимают способность организации достигать своих целей на рынке при условии экономичности использования всех видов ресурсов. Оценка эффективности сбытовой деятельности позволяет получить полноценную и достоверную информацию о рынке сбыта и системе распределения, принимать правильные решения при управлении каналами [25, с. 74].

Теоретические и методические основы исследования эффективности сбытовой деятельности организаций изложены в работах зарубежных и отечественных ученых-экономистов: Осиповой Л.В. [35], Синяевой И.М. [34], Якубовича М. [50], Кобцева Р. [24], Ничипор Д. Н. [21], Жучкевич О.Н. [17] и др. Рассмотрим более подробно некоторые методические подходы к оценке эффективности сбытовой деятельности.

Теоретическое исследование показало, что в существующих методиках нет единого подхода к оценке эффективности сбытовой деятельности организаций. Большинство методик содержит общие показатели оценки эффективности сбытовой деятельности такие как рентабельность продаж, изменение доли рынка, темпы роста объемов реализации продукции и др. Некоторые методики так же

предусматривают оценку отдельных сторон сбытовой деятельности: ценовой политики, ассортиментной политики, рекламы, конкурентоспособности продукции, эффективности экспорта. Одним из элементов, которые изучаются при оценке эффективности сбытовой деятельности, является канал сбыта.

Оценка эффективности сбытовой деятельности является весьма сложной задачей, так как, не всегда возможно выразить количественный эффект, получаемый за счет маркетинговых мероприятий. Однако, мы выделили следующую классификацию методов оценки эффективности сбыта, опираясь на которую мы сможем разрешить данную проблему (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Методы оценки эффективности сбытовой политики [15,120]

Метод	Расшифровка/инструменты
Качественный	Маркетинговый аудит - анализ внешней среды предприятия, его возможностей и угроз. Определяются области контроля над маркетингом (направленность на результат) и маркетинг- аудит(анализ всех качественных сторон деятельности организации)
Количественный	Происходит сравнение затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу к объему продаж (показатели определяют конечные финансовые результаты деятельности предприятия). Количественные методы: анализ прибыльности предприятия, анализ издержек, анализ точки безубыточности, динамика объема продаж.
Социологический	Применение инструментов прикладной социологии: разработка программы социологического исследования, проведение исследования. Социологические методы: оценка эффективности маркетинговых коммуникаций (эффективности рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, личных продаж, прямого маркетинга).
Информационный	Оценка эффективности маркетинга с помощью программы Sales Expert 2, Success и других, которые являются программным обеспечением для маркетинговых информационных систем. Все показатели, необходимые для оценки эффективности сбытовой деятельности, заложены в маркетинговую информационную систему. Маркетологу, пользователю системы необходимо лишь определиться с алгоритмом и методом оценки эффективности.
Экономический	-Коэффициент реагирования клиента на коммерческие обращения (отношение объема реализации продукции к совокупным затратам, связанным со сбытом данной продукции); -Коэффициент прибыльности затрачиваемого на сбыт времени (отношение полученной прибыли от сбыта продукции к стоимости затрат времени, потраченного на сбыт); -Рентабельность сбыта(отношение затрат на сбыт продукции к проценту полученной при этом прибыли, определяемому, в свою

Оценить эффективность системы сбыта можно так же совокупностью различных показателей, таких как: увеличение прибыли от реализации продукции, работ, услуг; сокращение сбытовых издержек; увеличение товарооборота; сокращение времени доставки товара и прохождения по каналам товародвижения; увеличение количества удовлетворенных потребителей и снижение числа рекламаций; рост конкурентоспособности товара и конкурентного статуса предприятия; увеличение доли рынка [2, с. 98].

Осипова Л.В., Синяева И.М. для оценки результативности сбытовой деятельности предприятия предлагают использовать следующие показатели [34]:

- объем реализованной продукции;
- количество заключенных контрактов;
- число полностью выполненных контрактов;
- коэффициент оборачиваемости запасов готовой продукции;
- объем реализованной продукции на 1 сотрудника отдела сбыта;
- объем реализованной продукции на 1 руб. затрат на рекламу продукции.

Данная методика может быть использована для оценки работы отдела сбыта (для определения размера оплаты труда и стимулирующих выплат). Однако, методика не отражает вклад сбытовой деятельности в формирование прибыли предприятия и не имеет единого интегрального показателя оценки эффективности сбытовой деятельности, что является ее недостатком.

Кобцев Р. Ю. предлагает эффективность сбытовой деятельности оценивать совокупностью следующих показателей [24]:

- увеличение прибыли от реализации продукции, работ, услуг;
- сокращение сбытовых издержек;
- увеличение выручки от реализации продукции;
- сокращение времени доставки товара и прохождения по каналам товародвижения;
- увеличение количества удовлетворенных потребителей и снижение числа рекламаций;

- рост конкурентоспособности товара и конкурентного статуса предприятия;
- увеличение доли рынка.

В отличие от методики Осиповой Л. В. и Синяевой И. М. методика оценки эффективности сбытовой деятельности организаций Кобцева Р. Ю. предусматривает оценку конкурентоспособности товара и конкурентного статуса организации, что является ее преимуществом.

В методике, предлагаемой Ничипор Д. Н. [21] оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия проводится по следующим показателям:

- темпы роста объемов продаж в прогнозном периоде по отношению к среднегодовому объему реализации организации (в целом по организации, в разрезе рынков сбыта и видов продукции);
- удельный вес объема реализации продукции в разрезе рынков сбыта по видам продукции за отчетный и прогнозный периоды период;
- среднегодовой объем реализации в натуральном выражении по потребителям в разрезе рынков сбыта, количество заключенных договоров и протоколов намерений в соответствие с бизнес-планом в разрезе потребителей по рынкам сбыта;
- процент выполнения договорных обязательств по видам;
- объем недопоставленной продукции за месяц с нарастающим итогом с начала года; процент выполнения плана за месяц с начала года;
- темпы роста объемов реализации продукции в действующих ценах;
- темпы роста объемов реализации продукции в сопоставимых ценах;
- рентабельности продаж (в целом по предприятию, в разрезе рынков сбыта, по видам продукции, по потребителям).
- прибыль от реализации, приходящаяся на единицу затрат на маркетинг (в целом по предприятию, в разрезе рынков сбыта, по видам продукции, по потребителям).

Преимуществом этой методики является то, что в ней учитываются показатели не только прошлых периодов, но и прогнозные. Однако в ней, как и в

предыдущих методиках отсутствует обобщающий показатель эффективности сбытовой деятельности.

Жучкевич О. Н. показатели оценки эффективности сбытовой деятельности предприятия объединяет в три группы [17]:

1. Частные показатели оценки эффективности сбытовой деятельности:

- коэффициент соотношения объем реализации и объема выпуска продукции;
- коэффициент соответствия структуры реализации структуре рыночного спроса;

- коэффициент соответствия цен реализации продукции уровню доходов покупателей.

2. Показатели эффективности ассортиментной политики:

- коэффициент обновления ассортимента;
- коэффициент структурной активности;
- коэффициент соответствия выпускаемой продукции спросу.

3. Обобщающие показатели эффективности сбытовой деятельности:

- рентабельность продаж;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств;
- изменение доли рынка.

Данная методика характеризуют особенности коммерческой деятельности на рынке сбыта и показывает степень реализации продукции в соответствии со спросом покупателей, а также оценивает эффективности ценовой политики.

В отличие от всех рассмотренных методик методика оценки эффективности сбытовой деятельности организаций Якубовича М. [50] предусматривает оценку значительно большего количества показателей, а именно:

- доля рынка контролируемая компанией;
- рост объема продаж за счет уже имеющих клиентов; привлеченных клиентов;
- прирост количества клиентов;
- количество клиентов, перешедших к конкурентам;

- количество клиентов, перешедших от конкурентов;
- количество клиентов на одного сотрудника;
- среднее время выполнения заказа;
- индекс удовлетворенности потребителей (рассчитывается путем анкетирования);
- удельный вес заключенных сделок в общем количестве контрактов с покупателями;
- средний размер поставок одному клиенту в месяц в стоимостном выражении;
- удельный вес своевременно выполненных заказов;
- прибыль на одного сотрудника;
- объем продаж на одного сотрудника;
- рентабельность продаж; рентабельность инвестиций; рентабельность активов.

Преимуществом этой методики является то, что такие показатели как «доля рынка», «количество клиентов, перешедших к конкурентам» и «количество клиентов, перешедших от конкурентов» позволяют учитывать влияние интенсивности конкуренции на рынке на эффективность сбытовой деятельности предприятия. Недостатком всех методик является отсутствие единого интегрального показателя оценки эффективности сбытовой деятельности.

Анализ методических подходов в работах указанных авторов показал, что универсальной методики оценки эффективности сбытовой деятельности не существует. При осуществлении оценки эффективности сбытовой деятельности могут одновременно применяться различные подходы, при этом набор показателей не является неизменным. Для каждого конкретного предприятия он может быть разным. Набор частных показателей оценки эффективности сбытовой деятельности будет зависеть от специфики вида деятельности. Так, для оценки эффективности сбытовой деятельности оптовых организаций помимо традиционных показателей (объема продаж, рентабельность продаж) целесообразно использовать такие показатели как: коэффициент вариации продаж

по товарным группам, динамика появления новых покупателей и отказ работы со старыми клиентами.

1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в осуществлении сбытовой политики

Организация сбыта продукции на российских потребительских рынках настоятельно требует обобщения зарубежных достижений в различных сферах и, в частности, в сфере перехода товара от производителя к потребителю, в области создания концепции продвижения, оценки эффективности мероприятий, связанных с управлением процесса перемещения товара на различных этапах его позиционирования. Это связано с тем, что оптовые предприятия на зарубежных рынках имеют большой опыт использования имеющихся методов продвижения продукции и развития новых методов указанного направления [42, с. 35].

Изучение и использование зарубежного опыта продвижения продукции на потребительском рынке является необходимым и актуальным для российских предприятий. Главная цель зарубежных оптовых предприятий в области сбыта заключается в формировании единой системы продвижения продукции от производственного сектора до потребительского рынка. При этом, формируя единую систему продвижения, зарубежные предприятия формируют новые методы воздействия на потребительский рынок.

Таким образом, можно говорить о целостной методологии рыночной деятельности зарубежной компании, в ходе которой складывается и развивается система продвижения товаров, в которой используется богатый набор приемов совершенствования функций товара, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, создание и расширение марочной стратегии, гибкая ценовая политика. Американские торговые предприятия обладают 50-летним опытом в области продвижения

товара, а стремительное развитие этой сферы за рубежом повлекло необходимость в определении признания предприятиями продвижения как отдельной специфической технологии. До этого момента методы продвижения использовались эпизодически и включались в рекламный бюджет в качестве самой последней ее составляющей [36, с. 74].

В США расходы на коммуникацию классифицируются по двум признакам: затраты текущие и затраты долгосрочные. Под текущими расходами – *under the line1* («над чертой») понимаются затраты на телевидение, прессу, радио, плакаты и инвестиции. К представителям долгосрочных инвестиций – *below the line2* («под чертой») можно отнести расходы на стимулирование и другие инструменты коммуникаций. К концу 80-х годов 20 столетия долгосрочные инвестиции составили около 70 % от всех расходов на коммуникацию США, что говорит об их исключительной важности [27, с. 62].

В России, к концу 90-х годов 20 века, про продвижение продукции можно было услышать только в рамках сложившейся политики формирования и стимулирования спроса, без выделения его как самостоятельного инструмента. Наибольшее распространение в нашей стране получили скидки, при этом следует учесть, что данный маркетинговый прием зачастую рассматривался только в рамках ценовой политики. В настоящее время продвижение получило наибольшее признание как самостоятельный инструмент, который используется наряду с другими элементами коммерческой деятельности оптового предприятия [27].

Зарубежные источники выделяют следующие направления сбыта продукции:

- производственное продвижение, целью которой является минимизация всех производственных затрат и повышение уровня производительности труда;
- товарное продвижение ориентирована на выпуск товары высокого качества по приемлемым для потребителя ценам;
- сбыт главной целью ставит совершенствование характеристик продукции и оптимизацию коммерческих операций по их реализации;

– потребительское продвижение является принципиально новым не только для российских предприятий, но и для зарубежных с середины 60-х годов (для российских рынков с 90-х).

Также за рубежом используется расчет показателей эффективности в целом для сети и по отдельным звеньям для оценки коллективных успехов в удовлетворении потребностей с минимальными затратами и ресурсами (таблица 1.2).

Таблица 1.3 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта системы сбыта

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
1. Персональные методы продажи	Объем торговли достаточно велик	Например, в Японии и США доля персональных продаж ниже чем в России от общего числа методов
2. Прямой маркетинг	Доля такой системы сбыта составляет порядка 10-15%	Большое распространение получили предприятия-брокеры, предприятия агенты
3. Складская форма товародвижения	Наиболее популярна складская форма товародвижения.	Большое распространение получили товарные биржи, мелкооптовые магазины «cash & carry», сетевые структуры как в ЕС, так и в Японии
4. Электронный маркетинг	Невысокий	Высокий

В настоящее время во всем мире наблюдается рост покупательской активности на дому. Так в США только за 1986–1992 гг. объем прямой доставки возрос на 60%, а объем платежей – на 99%. Персональные методы продажи растут и в большинстве развивающихся стран мира. За 1990 г. в 17 странах Европы и Азии статистика одних только заказов по почте возросла на 60,6 млрд. долл. в сравнении со 151 млрд. долл. в США и Канаде. В России также наблюдается рост персональных методов продажи, особенно заказов по телефону [18, с. 274].

Таким образом, зарубежные компании, при сбыте товара на рынке учитывают комплекс факторов, условия производства и интересы потребителей, уровень конкуренции и научно-технического прогресса. За рубежом все большее значение в комплексе сбыта товара получают бренды, которые развиваются на основе фирменных марок. В зарубежных методах сбыта все чаще встречаются марочные

стратегии, которые направлены на продвижение конкретной торговой марки. Особая роль в системе сбыта на зарубежных рынках отводится франшизе, как одному из эффективных методов сбыта торгового предприятия. Таким образом, сегодня рынок услуг по проведению мероприятий сбыта продукции во всех зарубежных странах с развитой рыночной экономикой находится в стадии подъема.

Выводы по разделу один.

Политика сбыта – это направление долговременного комплекса мероприятий предприятия по доведению продукции до потребителя с целью максимально удовлетворить его потребности и получить норму прибыли при наименьших издержках на единицу продукции.

Стратегия сбыта – долгосрочное планирование, методология организации и управления сбытом, позволяющая успешно реализовать философию ведения сбыта конкретным предприятием-продавцом.

Оптимизация политики сбыта сопряжена с выбором стратегии сбыта. Существует три вида стратегий: интенсивный сбыт; исключительный сбыт; селективный сбыт.

Анализ методических подходов в работах указанных авторов показал, что универсальной методики оценки эффективности сбытовой деятельности не существует. При осуществлении оценки эффективности сбытовой деятельности могут одновременно применяться различные подходы, при этом набор показателей не является неизменным. Для каждого конкретного предприятия он может быть разным. Набор частных показателей оценки эффективности сбытовой деятельности будет зависеть от специфики вида деятельности. Так, для оценки эффективности сбытовой деятельности оптовых организаций помимо традиционных показателей (объема продаж, рентабельность продаж) целесообразно использовать такие показатели как: коэффициент вариации продаж по товарным группам, динамика появления новых покупателей и отказ работы со

старыми клиентами.

Стратегическое управление сбытом и последовательное выполнение поставленных задач позволит предприятию завоевать конкурентные преимущества и обеспечить финансовую стабильность в условиях динамичной внешней среды.

Зарубежные компании, при сбыте товара на рынке учитывают комплекс факторов, условия производства и интересы потребителей, уровень конкуренции и научно-технического прогресса. За рубежом все большее значение в комплексе сбыта товара получают бренды, которые развиваются на основе фирменных марок. В зарубежных методах сбыта все чаще встречаются марочные стратегии, которые направлены на продвижение конкретной торговой марки. Особая роль в системе сбыта на зарубежных рынках отводится франшизе, как одному из эффективных методов сбыта торгового предприятия. Таким образом, сегодня рынок услуг по проведению мероприятий сбыта продукции во всех зарубежных странах с развитой рыночной экономикой находится в стадии подъема.

2 АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «АЙСБЕРГЛАЙН»

2.1 Краткая характеристика ООО «АйсбергЛайн»

ООО «АйсбергЛайн» – является поставщиком охлажденной и свежемороженой рыбы и морепродуктов в г. Челябинске и области.

В число основных видов деятельности входят: хранение и оптовая торговля рыбной продукцией. Главной своей задачей компания считает бесперебойное снабжение своих клиентов высококачественной рыбой.

Основными целями предприятия являются:

- построение взаимовыгодных и долгосрочных отношений с поставщиками и покупателями;
- постоянное улучшение качества товаров, выполняемых работ и продукции;
- расширение географии продаж и выполняемых работ;
- увеличение объема продаж;
- достижение более высоких темпов роста;
- увеличение доли рынка;
- увеличение прибыли по отношению к вложенному капиталу;
- увеличение доходности ресурсов
- изменение структуры капитала.

И все-таки, извлечение прибыли является одной из главных целей организации.

Реализация целей обеспечивается путем решения следующих задач:

- принятие решений, основанных на достоверной информации о процессах, происходящих на предприятии;
- установлением персональной ответственности руководителей всех уровней и каждого работника на своем рабочем месте;
- внедрение и освоение современных технологических процессов, оборудования, производства работ на высокотехнологичном уровне в

соответствии с требованиями рынка;

- постоянное обучение и повышение компетентности всех сотрудников;
- постоянным мониторингом процессов и своевременным принятием корректирующих и предупреждающих действий, направленных на постоянное соответствие требованиям и улучшение системы менеджмента качества (СМК).

Основным принципом работы предприятия является предоставление широкого спектра материалов высокого качества, а так же максимально полной и квалифицированной информации о применении и эксплуатации поставленных материалов.

Актуальность коммерческой деятельности в настоящее время возрастает, т.к. в настоящее время от коммерческой деятельности требуется адекватная реакция на изменения рыночной ситуации, что способствует устойчивому положению торгового предприятия на рынке. Не менее важным моментом является и ориентация на покупателя.

На рисунке 2.1 представлена структура покупателей ООО «АйсбергЛайн».



Рисунок 2.1 – Структура покупателей ООО «АйсбергЛайн»

Как видно из рисунка 2.1, основную долю составляют мелко-оптовые покупатели, их доля составляет 72,75%, на долю крупно-оптовых покупателей приходится 27,25%.

Основным принципом работы предприятия является предоставление

широкого спектра продукции высокого качества.

Преимуществами предприятия на рынке являются:

– лучшие цены среди продуктов, аналогичных по качеству (в сравнении с основными конкурентами цены на продукцию предприятия ниже на 10-15% в зависимости от качества продукции);

– гибкая система скидок при работе с постоянными клиентами (при приобретении продукции на сумму от 15000 рублей предоставляется скидка 5%, от 20000 рублей на 10%, постоянным покупателям размер скидки может достигать до 20%).

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

На ООО «АйсбергЛайн» представлена линейно-функциональная организационная структура (рисунок 2.2).

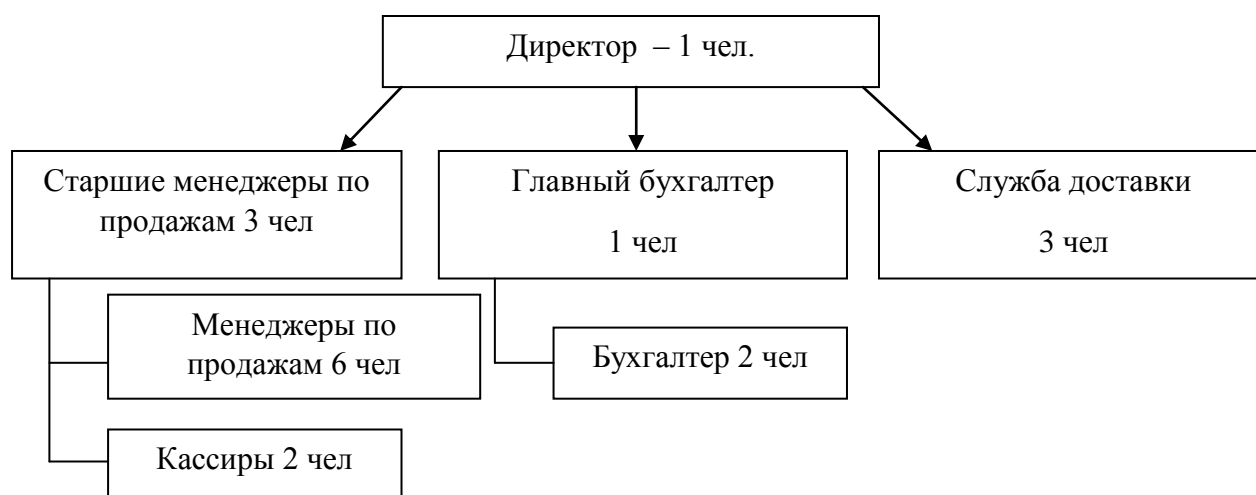


Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО «АйсбергЛайн»

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель – директор.

Главный бухгалтер осуществляет учет средств и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности. В его ведении находятся: бухгалтерия и касса.

Специалист по кадрам осуществляет прием на работу, увольнение работников, обучение и повышение квалификации рабочих и специалистов.

Менеджер по продажам отвечает за продвижение продукции, привлечение и удержания клиентов, поддержания имиджа организации. Функциями менеджера по продажам являются:

- разрабатывает и обеспечивает реализацию мероприятий по организации и созданию сети сбыта товаров (разработка и построение каналов движения товаров к потребителям; построение отношений с оптовыми и розничными торговыми предприятиями, иными посредниками; развитие дилерских отношений);

- организует преддоговорную работу (выбор вида договоров: дистрибьюторский, купли-продажи, пр.; определение способов и форм исполнения обязательств, разработка преддоговорной документации, согласование разногласий, анализ документации покупателей, пр.) и заключает договоры (купли-продажи, поставки, пр.).

Создает и обеспечивает постоянное обновление информационных баз о покупателях (организационно-правовые формы, адреса, реквизиты, номера телефонов, фамилии руководителей и ведущих специалистов, финансовое состояние, объемы закупок, объемы продаж, своевременность и полнота исполнения обязательств, др.);

- анализирует объемы продаж и подготавливает отчеты по результатам анализа для представления вышестоящему должностному лицу.

Таким образом, ООО «АйсбергЛайн» – является поставщиком охлажденной и свежемороженой рыбы и морепродуктов в г. Челябинске и области. Основную долю потребителей составляют крупно-оптовые покупатели, их доля составляет 72,75%, на долю мелко-оптовых покупателей приходится 27,25%. На ООО «АйсбергЛайн» представлена линейно-функциональная организационная

структура, которая соответствует целям и принципам деятельности компании.

2.2 Анализ производственно-финансовой деятельности предприятия

Анализ производственно-финансовой деятельности предприятия ООО «АйсбергЛайн» начнем с горизонтального и вертикального анализа бухгалтерского баланса.

Таблица 2.1 – Горизонтальный анализ имущества предприятия ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Актив	Остатки по балансу, тыс.руб.			Абсолютное изменение, тыс.руб.		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1. Внеоборотные активы, в том числе:	0	245	4769	245	4524	-	1946.53
Основные средства	0	245	4769	245	4524	-	1946.53
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	109254	135434	144051	26180	8617	123.96	106.36
Запасы	52271	78760	91582	26489	12822	150.68	116.28
НДС	6319	6410	5586	91	-824	101.44	87.15
Дебиторская задолженность	49854	48903	52115	-951	3212	98.09	106.57
Краткосрочные финансовые вложения	7075	7676	126	601	-7550	108.49	1.64
Денежные средства	54	36	190	-18	154	66.67	527.78
Прочие оборотные активы	0	59	38	59	-21	-	64.41
Баланс	109254	135679	148820	26425	13141	124.19	109.69

Общая стоимость имущества ООО «АйсбергЛайн» увеличилась на 13141 тыс. руб. Рост стоимости основных средств на +1846.53% следует отметить как положительно влияющую тенденцию, так как она направлена на увеличение хозяйственного потенциала предприятия. За отчетный период оборотные средства выросли на 8617 тыс. руб. или на 6.36%. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости запасов и дебиторской задолженности на 16034 тыс. руб.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности выросли (на 3212 тыс. руб.), что является негативным изменением и может быть вызвано

проблемами, связанными с оплатой продукции (работ, услуг) предприятия, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса

Таблица 2.2 – Вертикальный анализ имущества предприятия ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Актив	Остатки по балансу, тыс.руб.			Удельный вес, %			Изменение доли, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016	2017
1. Внеоборотные активы, в том числе:	0	245	4769	0	0.18	3.2	0.18	3.02
Основные средства	0	245	4769	0	0.18	3.2	0.18	3.02
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	109254	135434	144051	100	99.82	96.8	-0.18	-3.02
Запасы	52271	78760	91582	47.84	58.05	61.54	10.21	3.49
НДС	6319	6410	5586	5.78	4.72	3.75	-1.06	-0.97
Дебиторская задолженность	49854	48903	52115	45.63	36.04	35.02	-9.59	-1.02
Краткосрочные финансовые вложения	7075	7676	126	6.48	5.66	0.08	-0.82	-5.58
Денежные средства	54	36	190	0.05	0.03	0.13	-0.02	0.1
Прочие оборотные активы	0	59	38	0	0.04	0.03	0.04	-0.01
Баланс	109254	135679	148820	100	100	100	0	0

Общая стоимость имущества ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг. в отчетном периоде составляла 148820 тыс. руб. Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 3.2%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет запасов и дебиторской задолженности на общую сумму 143697 тыс. руб. Запасы выросли на 3.49% от общей стоимости активов, что может говорить о снижении эффективности деятельности компании, затоваривании склада.

Доля оборотных средств в активах занимает более 70%, поэтому политику управления активами можно отнести к агрессивному типу.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ источников предприятия ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Пассив	Остатки по балансу, тыс.руб.			Абсолютное изменение, тыс.руб.		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1. Собственный капитал, в том числе:	236	78665	79264	78429	599	33332.63	100.76
Уставный капитал	10	10	10	0	0	100	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	226	78655	79254	78429	599	34803.1	100.76
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	79674	22695	22695	-56979	0	28.48	100
заемные средства	79674	22695	22695	-56979	0	28.48	100
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	29344	34319	46861	4975	12542	116.95	136.55
заемные средства	26289	6955	44	-19334	-6911	26.46	0.63
кредиторская задолженность	3055	27364	46817	24309	19453	895.71	171.09
Валюта баланса	109254	135679	148820	26425	13141	124.19	109.69

Собственный капитал вырос на 599 тыс.руб. или на 0.7%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Задолженность по краткосрочным заемным средствам снизилась на 6911 тыс.руб. или на 99.37%. Величина кредиторской задолженности выросла в анализируемом периоде на 19453 или на 71.09%.

Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина возросла на 599 тыс.руб. и составила 79254 тыс.руб., что в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

В структуре собственного капитала основное место занимают нераспределенная прибыль и уставный капитал (53.26%).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась. В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на

24166 тыс.руб., однако при существующем размере собственного капитала и резервов это не должно оказать негативного влияния на финансовую устойчивость предприятия.

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ источников предприятия ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Пассив	Остатки по балансу, тыс.руб.			Удельный вес, %			Изменение доли, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016	2017
1. Собственный капитал, в том числе:	236	78665	79264	0.22	57.98	53.26	57.76	-4.72
Уставный капитал	10	10	10	0.01	0.01	0.01	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	226	78655	79254	0.21	57.97	53.25	57.76	-4.72
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	79674	22695	22695	72.93	16.73	15.25	-56.2	-1.48
заемные средства	79674	22695	22695	72.93	16.73	15.25	-56.2	-1.48
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	29344	34319	46861	26.86	25.29	31.49	-1.57	6.2
заемные средства	26289	6955	44	24.06	5.13	0.03	-18.93	-5.1
кредиторская задолженность	3055	27364	46817	2.8	20.17	31.46	17.37	11.29
Валюта баланса	109254	135679	148820	100	100	100	0	0

К положительным признакам можно отнести тот факт, что оборотные активы анализируемой организации превышают краткосрочные обязательства, что свидетельствует о способности погасить задолженность перед кредиторами.

Далее проведем анализ ликвидности и платежеспособности предприятия.

Общий показатель ликвидности

$$КЛ(2015)=(7129+0.5 \times 49854+0.3 \times 52271)/(3055+0.5 \times 49854+0.3 \times 52271)=1.0933$$

$$КЛ(2016)=(7712+0.5 \times 48903+0.3 \times 78760)/(27364+0.5 \times 48903+0.3 \times 78760)=0.7395$$

$$КЛ(2017)=(316+0.5 \times 52115+0.3 \times 91582)/(46817+0.5 \times 52115+0.3 \times 91582)=0.5366$$

Коэффициент абсолютной ликвидности

$$КАЛ(2015)=7129/(3055+26289)=0.2429$$

$$КАЛ(2016)=7712/(27364+6955)=0.2247$$

$$КАЛ(2017)=316/(46817+44)=0.0067$$

Коэффициент срочной ликвидности

$$\text{ККЛ}(2015) = (7129 + 49854) / (3055 + 26289) = 1.9419$$

$$\text{ККЛ}(2016) = (7712 + 48903) / (27364 + 6955) = 1.6497$$

$$\text{ККЛ}(2017) = (316 + 52115) / (46817 + 44) = 1.1189$$

Коэффициент текущей ликвидности

$$\text{КТЛ}(2015) = (7129 + 49854 + 52271) / (3055 + 26289) = 3.7232$$

$$\text{КТЛ}(2016) = (7712 + 48903 + 78760) / (27364 + 6955) = 3.9446$$

$$\text{КТЛ}(2017) = (316 + 52115 + 91582) / (46817 + 44) = 3.0732$$

Таблица 2.5 – Коэффициенты ликвидности ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2015	2016	2017	2016	2017	
Общий показатель ликвидности	1,0933	0,7395	0,5366	-0.354	-0.203	не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2429	0,2247	0,0067	-0.0182	-0.218	0,2 и более. Допустимое значение 0,1
Коэффициент срочной ликвидности	1,9419	1,6497	1,1189	-0.292	-0.531	не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	3,7232	3,9446	3,0732	0.221	-0.871	не менее 2,0

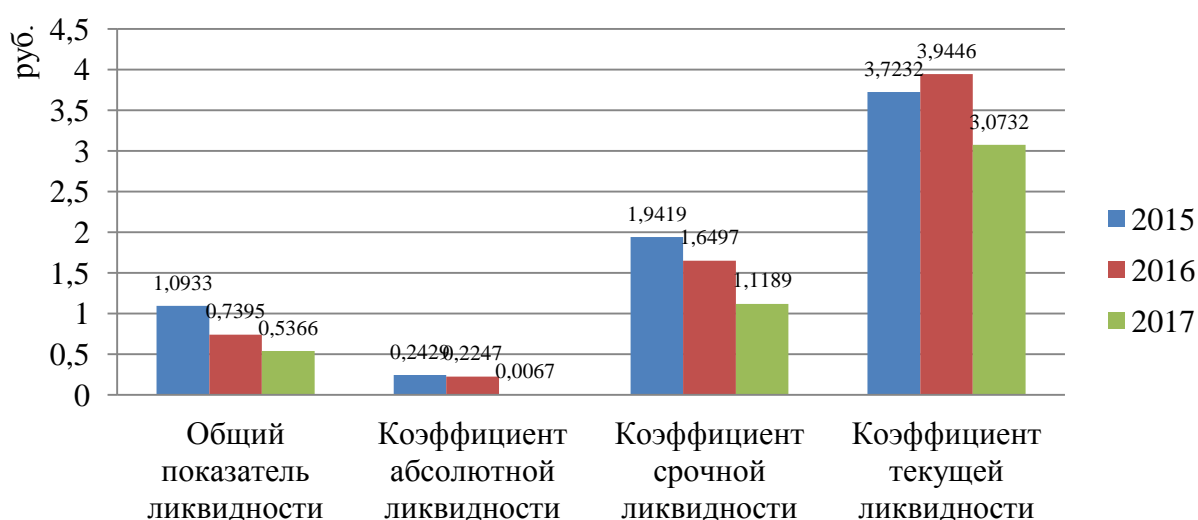


Рисунок 2.1 – Динамика показателей ликвидности ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности оказалось ниже допустимого, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов (организация может покрыть 0.7% своих обязательств). Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. За рассматриваемый период коэффициент снизился на 0.871.

Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие в ближайшие три месяца сохранить текущую ликвидность.

Таблица 2.6 – Анализ финансовой устойчивости ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Абсолютное значение			Абсолютное изменение	
	2015	2016	2017	2016	2017
1. Собственный капитал, Кр	236	78665	79264	78429	599
2. Внеоборотные активы, ВА	0	245	4769	245	4524
3. Наличие собственных оборотных средств (СОС1), ЕС, (п.1-п.2)	236	78420	74495	78184	-3925
4. Долгосрочные обязательства, КТ	79674	22695	22695	-56979	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СОС2), ЕМ, (п.3+п.4)	79910	101115	97190	21205	-3925
6. Краткосрочные займы и кредиты, Кт	26289	6955	44	-19334	-6911
7. Общая величина основных источников формирования запасов (СОС3), Еа, (п.5+п.6)	106199	108070	97234	1871	-10836
8. Общая величина запасов, Z	52271	78760	91582	26489	12822
9. Излишек (+)/недостаток (-) собственных источников формирования запасов, ±ЕС, (п.3-п.8)	-52035	-340	-17087	51695	-16747
10. Излишек (+)/недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, ±ЕМ, (п.5-п.8)	27639	22355	5608	-5284	-16747
Излишек (+)/недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов, ±Еа, (п.7-п.8)	53928	29310	5652	-24618	-23658
12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	(0;1;1)	(0;1;1)	(0;1;1)	-	-

Финансовое состояние организации на конец анализируемого периода является нормально устойчивым.

Далее проведем расчет коэффициентов финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств:

$$K_o(2015)=79910/52271=1.5288$$

$$K_o(2016)=101115/78760=1.2838$$

$$K_o(2017)=97190/91582=1.0612$$

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

$$KЗ/С(2015)=109018/236=461.9407$$

$$KЗ/С(2016)=57014/78665=0.7248$$

$$KЗ/С(2017)=69556/79264=0.8775$$

Коэффициент автономии (финансовой независимости)

$$K_A(2015)=236/109254=0.0022$$

$$K_A(2016)=78665/135679=0.5798$$

$$K_A(2017)=79264/148820=0.5326$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств

$$K_M/И(2015)=109254/0= -$$

$$K_M/И(2016)=135434/245=552.7918$$

$$K_M/И(2017)=144051/4769=30.2057$$

Коэффициент маневренности функционирующего капитала

$$K_M(2015)=79910/236=338.6017$$

$$K_M(2016)=101115/78665=1.2854$$

$$K_M(2017)=97190/79264=1.2262$$

Индекс постоянного актива

$$K_P(2015)=0/236=0$$

$$K_P(2016)=245/78665=0.0031$$

$$K_P(2017)=4769/79264=0.0602$$

Коэффициент реальной стоимости имущества

$$КР(2015)=(0+0+0)/109254=0$$

$$КР(2016)=(245+0+0)/135679=0.0018$$

$$КР(2017)=(4769+0+0)/148820=0.032$$

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств

$$КД(2015)=79674/(236+79674)=0.997$$

$$КД(2016)=22695/(78665+22695)=0.2239$$

$$КД(2017)=22695/(79264+22695)=0.2226$$

Коэффициент финансовой устойчивости

$$Ку(2015)=(236+79674)/109254=0.7314$$

$$Ку(2016)=(78665+22695)/135679=0.7471$$

$$Ку(2017)=(79264+22695)/148820=0.6851$$

Коэффициент концентрации заемного капитала

$$Кк(2015)=109018/109254=0.9978$$

$$Кк(2016)=57014/135679=0.4202$$

$$Кк(2017)=69556/148820=0.4674$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

$$КОС(2015)=79910/109254=0.0022$$

$$КОС(2016)=101115/135434=0.5808$$

$$КОС(2017)=97190/144051=0.5502$$

Таблица 2.7 – Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2015	2016	2017	2016	2017	
1. Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств	1,5288	1,2838	1,0612	-0,245	-0,223	более 1. Оптимально 0.6 – 0.8
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	461,9407	0,7248	0,8775	-461,216	0,153	меньше 1; отрицательная динамика

Окончание таблицы 2.7

Показатели	Значение			Изменение		Нормативно е ограничение
	2015	2016	2017	2016	2017	
3. Коэффициент автономии (финансовой независимости), КА	0,0022	0,5798	0,5326	0,578	-0,0472	0.5 и более (оптимальное 0.6-0.7)
4. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, КМ/И	-	552,7918	30,2057	552,792	-522,586	1 и более
5. Коэффициент маневренности, КМ	338,6017	1,2854	1,2262	-337,316	-0,0592	Оптимальное значение 0.2-0.5; положительная динамика
6. Индекс постоянного актива, КП	0	0,0031	0,0602	0,0031	0,0571	менее 1
7. Коэффициент реальной стоимости имущества, КР	0	0,0018	0,032	0,0018	0,0302	
8. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, КД	0,997	0,2239	0,2226	-0,773	-0,0013	
9. Коэффициент финансовой устойчивости, Ку	0,7314	0,7471	0,6851	0,0157	-0,062	0.8-0.9
10. Коэффициент концентрации заемного капитала, Кк	0,9978	0,4202	0,4674	-0,578	0,0472	0.5 и менее
11. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, КОС	0,0022	0,5808	0,5502	0,579	-0,0306	0.1 и более
Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости	2,9984	3,4122	3,2096	0,414	-0,203	

Полученные результаты позволяют увидеть, что исследуемая организация характеризуется достаточно высокой независимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации по состоянию на отчетную дату составил 0.5326.

Полученное значение свидетельствует об оптимальном балансе собственного и заемного капитала. Другими словами данный показатель свидетельствует о

хорошем финансовом положении. Коэффициент выше нормативного значения 0.5, при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

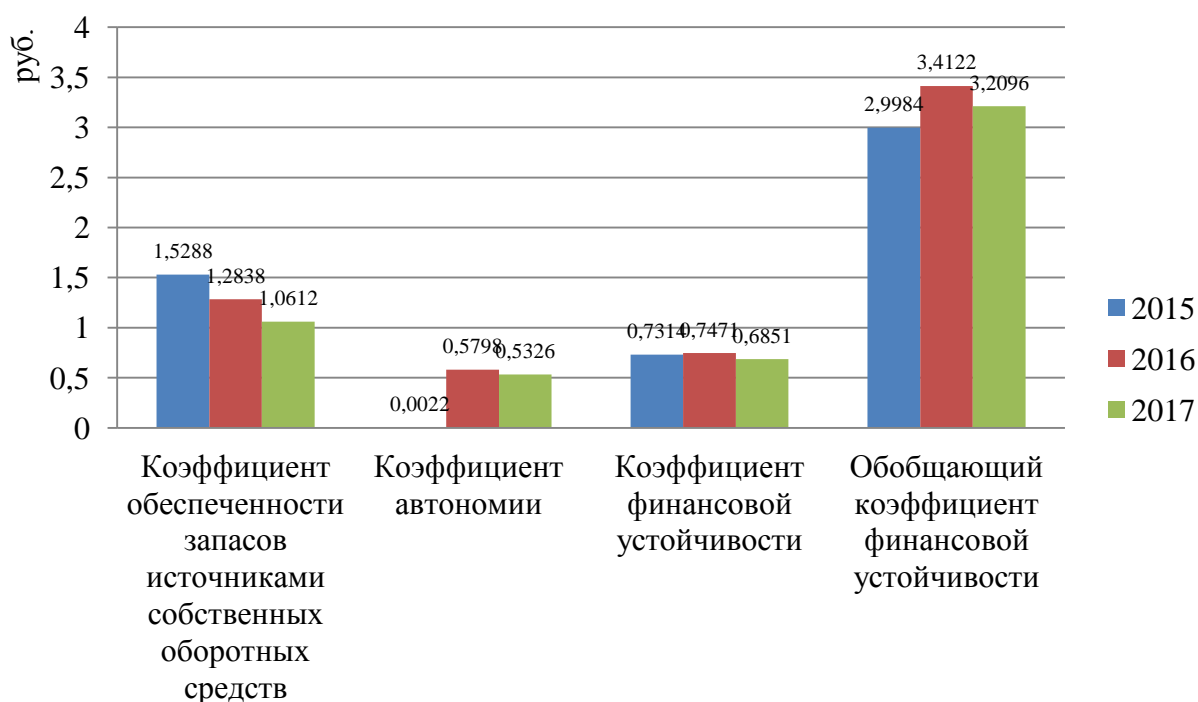


Рисунок 2.2 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Значение коэффициента постоянного актива говорит о низкой доле основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств. По состоянию на конец периода их стоимость покрывается за счет собственных средств на 6%. Следовательно, в долгосрочном периоде возможна потеря уровня платежеспособности предприятия.

Далее проведем анализ показателей отчета о финансовых результатах ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 39254 тыс.руб.

Значительный удельный вес коммерческих расходов указывает на активное развитие каналов сбыта продукции (услуг).

Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) составила 12803 тыс.руб.

Таблица 2.8 – Анализ финансовых результатов ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Состав балансовой прибыли	2015	2016	2017	Абсолютное изменение	
				2016	2017
Выручка	32748	34229	39254	1481	5025
Себестоимость продаж	22435	22249	26451	-186	4202
Валовая прибыль	10313	11980	12803	1667	823
Коммерческие расходы	8217	7834	6860	-383	-974
Прибыль (убыток) от продаж	2096	4146	5943	2050	1797
Проценты к уплате	1736	2608	1187	872	-1421
Прочие доходы	44	116996	132	116952	-116864
Прочие расходы	107	42395	3726	42288	-38669
Прибыль (убыток) до налогообложения	297	76139	1162	75842	-74977
Текущий налог на прибыль	71	569	564	498	-5
Чистая прибыль (убыток)	226	5570	598	5344	-4972

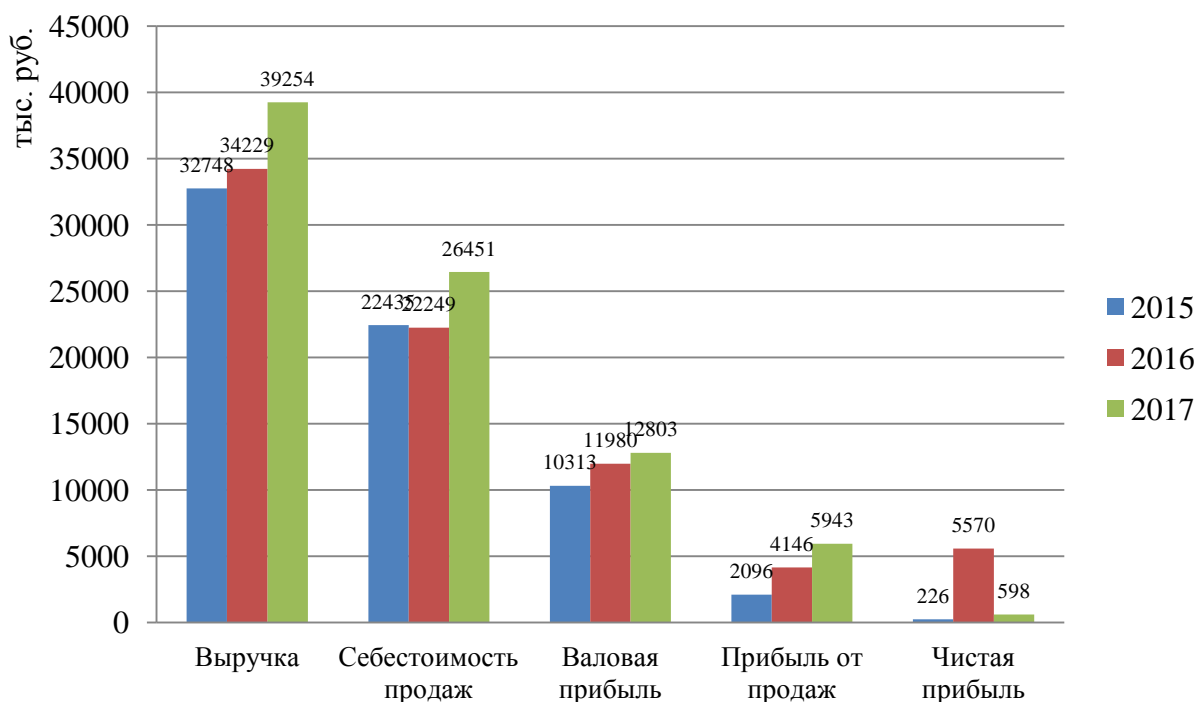


Рисунок 2.3 – Динамика финансовых результатов ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Поскольку в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость, возросла валовая прибыль предприятия на 823 тыс.руб. или на 6.87%.

Коммерческие расходы предприятия снизились на 12.43%, однако прибыль от продаж увеличилась на 1797 тыс.руб. или 43.34%, что является показателем хорошей ситуации связанной с реализацией продукции и работой отдела маркетинга. Прибыль до налогообложения снизилась на 4977 тыс.руб. или на 78.47%. Снизились также доля валовой и налогооблагаемой прибыли в выручке – что отрицательно характеризует эффективность работы фирмы.

Негативным моментом является снижение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия уменьшилась.

Далее произведем расчет рентабельности хозяйственной деятельности компании.

Рентабельность продаж (валовая маржа)

$$R(2015)=2096/32748=6.4\%$$

$$R(2016)=4146/34229=12.11\%$$

$$R(2017)=5943/39254=15.14\%$$

Рентабельность продаж по EBIT

$$REBIT(2015)=2033/32748=6.21\%$$

$$REBIT(2016)=78747/34229=230.06\%$$

$$REBIT(2017)=2349/39254=5.98\%$$

Рентабельность продаж по чистой прибыли (коммерческая маржа)

$$Rч(2015)=226/32748=0.69\%$$

$$Rч(2016)=75570/34229=220.78\%$$

$$Rч(2017)=598/39254=1.52\%$$

Рентабельность затрат

$$Rс(2015)=2096/30652=6.84\%$$

$$Rс(2016)=4146/30083=13.78\%$$

$$Rс(2017)=5943/33311=17.84\%$$

Коэффициент покрытия процентов к уплате

$$ICR(2015)=2033/1736=1.17$$

$$\text{ICR}(2016)=78747/2608=30.19$$

$$\text{ICR}(2017)=2349/1187=1.98$$

Таблица 2.9 – Анализ рентабельности ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное изменение	
				2016	2017
1. Рентабельность продаж (валовая маржа), %	6,4	12,11	15,14	5,71	3,03
2. Рентабельность продаж по EBIT, %	6,21	10,06	5,98	223,85	-224,08
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки), %	0,69	10,78	1,52	220,09	-219,26
4. Рентабельность затрат, %	6,84	13,78	17,84	6,94	4,06
5. Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	1,17	20,19	1,98	29,02	-28,21

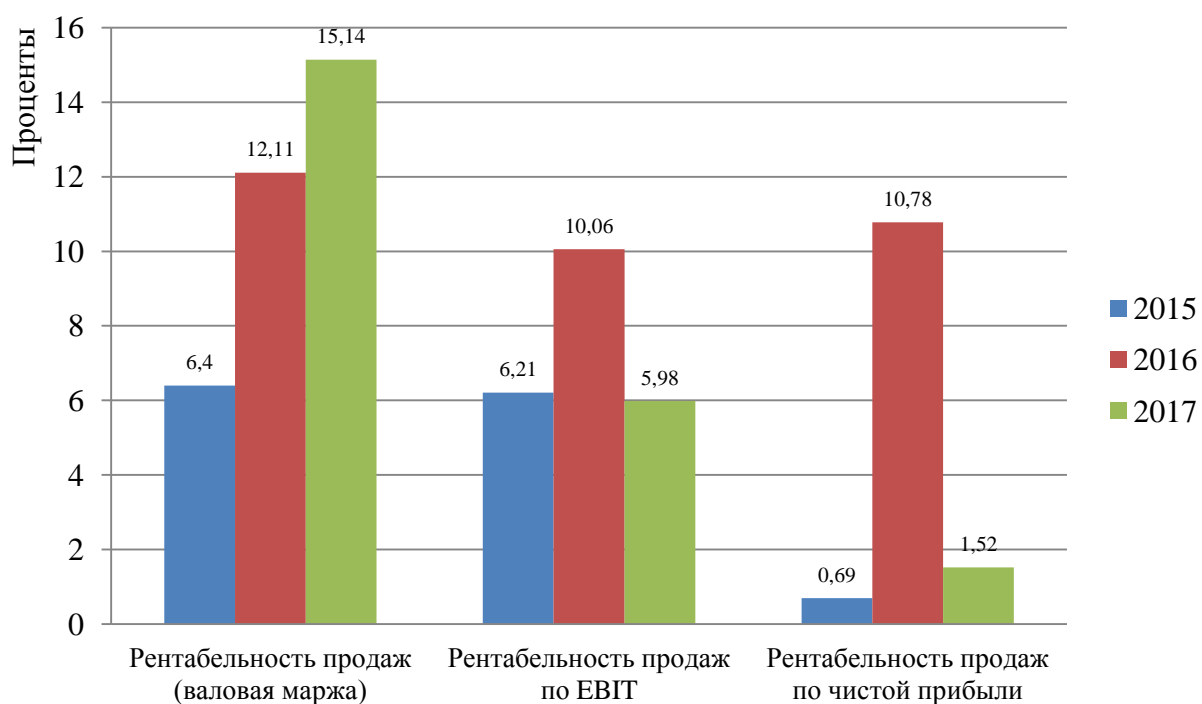


Рисунок 2.4 – Динамика показателей рентабельности ООО «АйсбергЛайн» за 2015 – 2017 гг.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 15.14% от полученной выручки.

Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель

рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении предприятия с каждого рубля реализованной продукции. В данном случае это 1.52%.

Таким образом, по результатам произведенного исследования сделаем следующие выводы.

Маркетинговая ситуация развивается для предприятия в худшую сторону. Об этом свидетельствуют такие признаки, как крайне низкая оборачиваемость запасов, задержка с погашением дебиторской задолженности.

В целом, закупочную, производственную и сбытовую деятельность организации можно признать эффективными.

Структура оборотных активов такова, что она не оказывает негативного влияния на ликвидность и платежеспособность организации, поскольку не обременена высоким удельным весом неликвидных оборотных активов.

Предприятие отличается нормальным уровнем финансовой устойчивости и консервативной стратегией финансирования, использующей в качестве основных источников долгосрочные и краткосрочные займы. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость. Формальные показатели ликвидности находятся на достаточном уровне.

Однако, снижение показатели рентабельности говорят о снижении эффективности деятельности как сбытовой политики, так и снижением эффективности всей деятельности оптовой организации.

2.3 Анализ сбытовой политики предприятия

Сбытовая деятельность в торговле представляет собой обширную сферу оперативно-организационной деятельности, направленной на совершение процессов продажи товаров для удовлетворения спроса населения и получение

прибыли.

Сбытовая деятельность как объект управления может быть представлена матричной моделью функций управления с описанием достоинств и недостатков (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Функции управления в системе коммерческой деятельности ООО «АйсбергЛайн»

Подсистема	Продажа товаров	Товарные запасы	Организация продаж и реклама
Планирование	Изучение спроса потребителей не проводится. Производится стандартный ассортимент товаров	Планирование ассортимента предлагаемой продукции не производится, все зависит от поставщика	Не планируются затраты на организацию продаж и рекламу
Организация	Заключение договоров на поставку. Необходимость в создании системы «предприятие – поставщик».	Создание системы способной эффективно управлять товарными запасами и ассортиментом	Внедрение прогрессивных форм и методов продаж. Разработка рекламных мероприятий
Мотивация	Создание необходимых условий для достижения результативности работы		
Контроль	Не проводится оценка целесообразности каждой закупки	Анализ изменения товарных запасов не проводится. Необходима разработка мероприятий по ликвидации сверхнормативных неликвидных товарных запасов	Проведение анализа выручки от реализации, себестоимости и других важных показателей деятельности

Система управления сбытом предприятия обладает определенными свойствами, не свойственными ни одному из ее элементов в отдельности. Такими свойствами являются способность поставлять продукцию в требуемых объемах в определенное время, в определенное место и с минимальными затратами. Кроме того сбытовая деятельность должна обладать способностью приспосабливаться к изменяющимся факторам внешней среды.

Торговлю обслуживают практически все подразделения предприятия: продукция требует хранения и перемещения, контролируются различными

организациями: органами сертификации, таможенной, налоговой инспекцией и др.

Связь между основными процессами сбытовой деятельности представлена на рисунке 2.5.

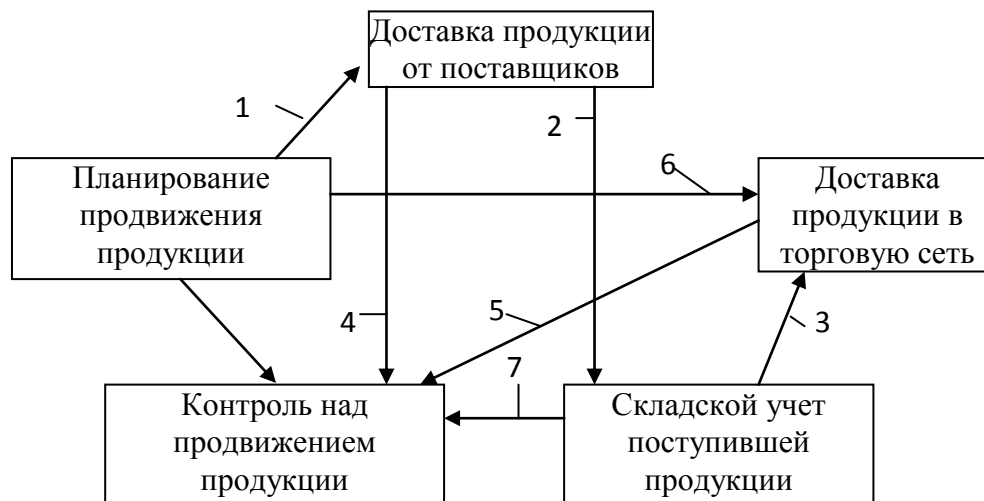


Рисунок 2.5 – Связь между основными процессами логистического обслуживания на предприятии

На рисунке цифрами обозначены:

- 1 – Заказы;
- 2 – Поставки продукции на склад;
- 3 – Доставки продукции в торговую сеть;
- 4 – Счета-фактуры, накладные поставщиков;
- 5 – Накладные на принятую продукцию, накладные на возврат, акты;
- 6 – Счета-фактуры, накладные;
- 7 – Инвентаризационный акт, реестр накладных на отгруженную продукцию.

Специалистами, на которых возложены функции управления сбытовой деятельностью, осуществляется выполнение следующих основных операций и процедур:

- согласование сроков получения и отправки партий продукции;
- анализ информации по транспорту;
- расчет оптимального маршрута доставки продукции;
- расчет показателей расходов на транспортировку;

- подготовка карты маршрута следования транспортных средств;
- планирование системы доставки партий продукции;
- прием и хранение продукции на складе предприятия;
- отгрузка продукции со склада предприятия;
- информирование торговых организаций о предполагаемом времени прибытия транспортных средств; прием заявок от клиентов;
- отметка накладных, по которым продукция была доставлена;
- учет продукции, возвращаемой клиентами;
- контроль маршрута движения продукции;
- контроль процесса оприходования продукции, поступившей на склад предприятия;
- контроль процесса отправки продукции клиентам;
- контроль процесса возврата продукции на склад предприятия.

Таким образом, согласно проведенной классификации логистической сети, установлено относительно большое разнообразие управляющих воздействий на процесс логистического обслуживания. Эти управляющие воздействия следует рассматривать как одно из достаточно эффективных инструментов управления системой логистического обслуживания.

Приобретающая и обеспечивающая функции осуществляются на начальном и завершающем этапах сбытовой деятельности. Важным представляется преобразование указанных функций в сквозную горизонтальную функцию управления всем процессом сбыта, начиная от стадии приема заказа клиента и заканчивая его доставкой.

Технология продаж ООО «АйсбергЛайн» в общем виде представлена на рисунке 2.6.

При осуществлении выбора и организация каналов сбыта, каналы распределения чаще всего различают по уровням, т.е. по количеству коммерческих посредников между производителем и потребителем. Несмотря на обширные рынки сбыта, предприятие осуществляет продажи напрямую без

посредников, т.е. используются каналы нулевого уровня.

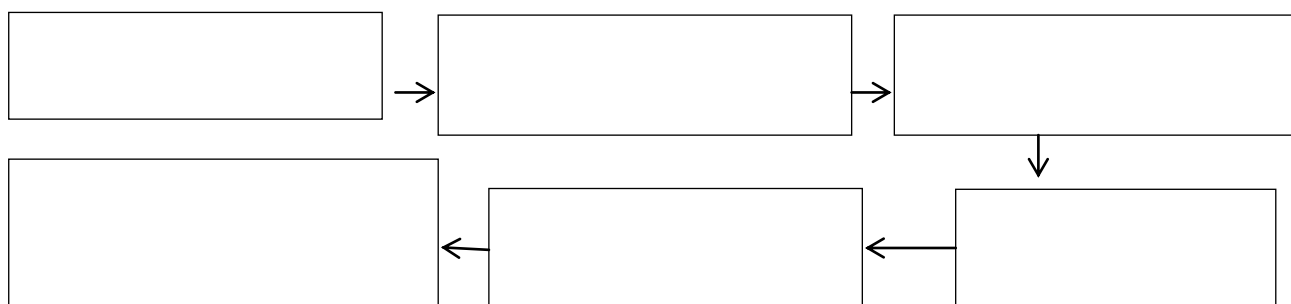


Рисунок 2.6 – Технология планирования продаж в ООО «АйсбергЛайн»

Организация складирования и хранения товаров осуществляется следующим образом. ООО «АйсбергЛайн» имеет складские помещения общей площадью 1000 кв. м. Продукция складировается с соблюдением всех условий хранения.

Упаковка продукции осуществляется в соответствии с заказами клиентов.

Доставка и транспортировка продукции осуществляется автотранспортом.

При обслуживании потребителей предприятие использует косвенные каналы распределения продукции различных уровней.

Косвенные каналы распределения (розничная торговля, одноуровневый канал):

– доставка продукции в магазины (розничная торговля) города осуществляется кольцевым развозом автотранспортом предприятия. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки (по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города) и формирует три рейса по городу (одна автомашина на два района города). Развозку продукции осуществляют грузчики-водители.

– частные предприниматели (розничной торговли) приобретают продукцию самовывозом на предприятии.

Схема каналов товародвижения представлена на рисунке 2.7.

Косвенные каналы распределения (оптовая торговля, многоуровневые каналы):

– оптовые (крупно-мелкооптовые) предприятия (независимые посредники)

города, области и других областей приобретают продукцию самовывозом на предприятии.

– доставка продукции оптовым (крупно-мелкооптовым) покупателям (независимым посредникам) города, области и других областей транспортом предприятия.

Как видно из представленной схемы предприятие использует различные каналы товародвижения. Из них, канал нулевого уровня, и одноуровневый канал распределения являются наиболее затратными (содержание фирменных магазинов, заработная плата персонала магазинов, транспортные расходы по доставке небольших партий продукции в магазины города (без оплаты транспортных расходов) и др.).

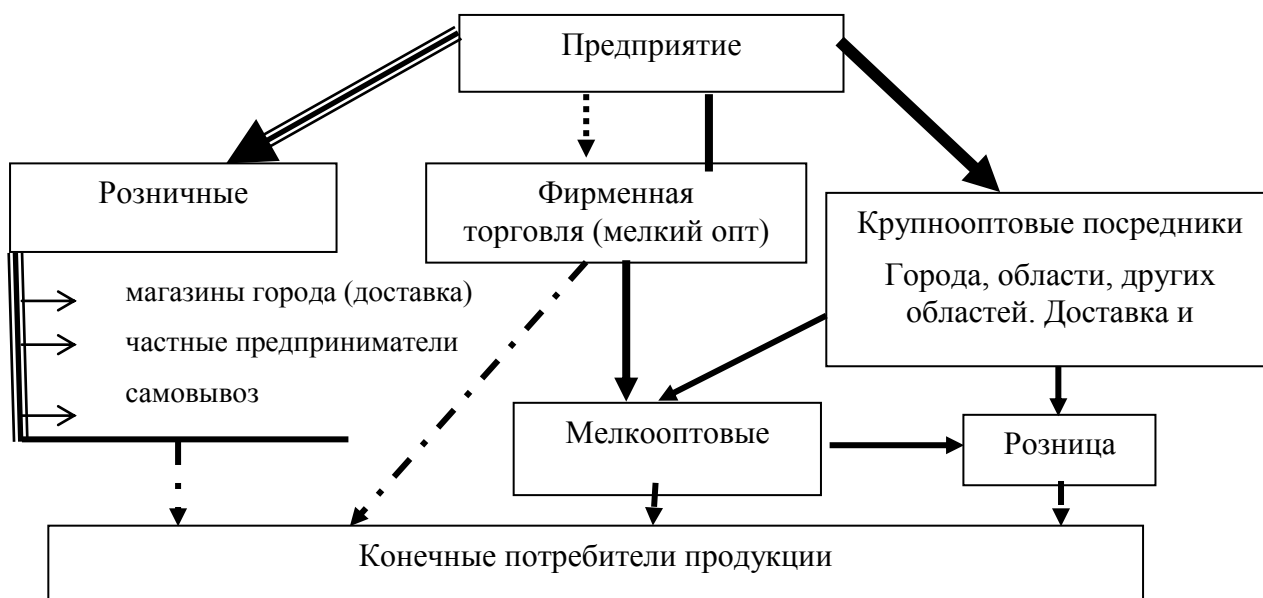


Рисунок 2.7 – Схема каналов товародвижения предприятия

- ==== одноуровневый канал
- многоуровневый канал
- канал нулевого уровня

Данная распределительная система не отвечает многим логистическим принципам, на которых должны строиться системы распределения с точки зрения оптимизации потоковых процессов, т.е. в конечном итоге эта система не способствует максимизации прибыли, получаемой предприятием от реализации

своей продукции.

Система с одним распределительным центром в данном случае имеет для предприятия как свои положительные, так и отрицательные свойства (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Особенности сбытовой политики ООО «АйсбергЛайн»

Достоинства	Недостатки
Отсутствие обширной сети складов	Зависимость от оптовых покупателей
Конкурентоспособная ценовая политика	Низкая эффективность транспортных издержек всех участников процесса распределения

Рассмотрим приведенные в таблице 6 особенности сбытовой политики ООО «АйсбергЛайн» более подробно.

Плюсы сбытовой политики:

1. Предприятию не нужно создавать обширную сеть складов, обходящую какую-либо территорию, у него нет потребности в создании разветвленной складской инфраструктуры, поэтому оно не несет дополнительных расходов на содержание дополнительных складов;

2. Предприятие имеет возможность продавать свою продукцию розничным покупателям (мелкий опт) по более низкой цене, т.к. в эту цену не включаются транспортные расходы.

Кроме того, низкая цена при отпуске со склада ООО «АйсбергЛайн» может привлечь тех оптовых покупателей, у кого создана широкая сеть распределительных центров, налажено транспортное хозяйство, и они, соответственно, имеют возможность доставлять товары до своих оптовых баз с минимальными издержками.

Минусы сбытовой политики:

1. В условиях существующей распределительной системы предприятие достаточно сильно зависит от своих оптовых покупателей. Подавляющее большинство своей продукции предприятие реализует всего четырем клиентам.

Т.е. можно сделать вывод, что структура сбыта предприятия является недостаточно диверсифицированной, в результате чего данное предприятие сильно подвержено колебаниям спроса со стороны оптовых покупателей, а это, в свою очередь, может негативно сказаться в будущем на успешности реализации продукции предприятия. В данном случае эти оптовые покупатели могут в определенной ситуации диктовать предприятию свои условия, добиваясь для себя определенных выгод и пользуясь тем, что предприятие достаточно сильно от них зависит;

2. Можно сделать вывод, что существующая система распределения не оптимизирована с точки зрения величины суммарных транспортных издержек, которые несут все участники процесса распределения, а это в конечном итоге приводит к неэффективному использованию ресурсов, и, как следствие, к завышенной конечной цене продукции предприятия.

Основными показателями, характеризующие сбытовую политику ООО «АйсбергЛайн» являются: изучение спроса; закупка товаров;

- товарные запасы и ассортимент;
- продажа;
- реклама.

В ООО «АйсбергЛайн» изучение спроса на продукцию не проводится. Тем самым не обеспечивается экономическая эффективность деятельности предприятия, так как получена необъективная информация, в результате неполного удовлетворения спроса и, как следствие, получение низкого дохода.

Предприятию необходимо тщательно контролировать полноту и стабильность ассортимента предоставляемых товаров, необходимо формирование оптимального ассортимента товаров в соответствии со спросом клиентов. Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров во многом зависят от квалификации менеджеров по продажам, которые должны располагать обширной информацией о спросе покупателей, источниках возможного поступления товаров, ценах на товары и другой коммерческой информации.

Управление товарными запасами начинается с их учета. Учет товарных запасов налажен в стоимостном выражении, и в физическом выражении – в массах. Время от времени проводится инвентаризация товарных запасов, т.е. физически пересчитывается, перевешивается все имеющиеся запасы продукции на складе. Текущие товарные запасы определяются исходя из данных последней инвентаризации и данных бухгалтерского учета за последующий период.

Форма продажи продукции – индивидуальное обслуживание покупателей со склада предприятия кладовщиками и операторами и заключается в выполнении следующих операций:

- встреча покупателей и выявление его намерения;
- предложение и показ товаров;
- помощь в выборе товаров и консультация;
- проведение технологических операций, связанных оформлением документов;
- расчетные операции;
- упаковка и выдача товара.

Выявление намерений покупателей заключается в определении их отношения к видам, сортам и другим признакам товаров. Эта операция выполняется торговым персоналом ненавязчиво, в вежливой форме. При этом он обращает внимание на особенности отдельных видов товаров, предлагает взамен отсутствующих другие виды.

Торговый персонал ООО «АйсбергЛайн» имеет высокую квалификацию и при выполнении технологических операций, связанных с оформлением заявок затрачивается немного труда и времени. На качество их выполнения, а, следовательно, и на уровень обслуживания покупателей влияет правильная организация и обслуживание.

Проведение рекламных мероприятий в ООО «АйсбергЛайн» не планируется. С целью привлечения покупателей периодически проводятся презентации, выставки-продажи.

Данные мероприятия положительно действуют на деятельность предприятия, так как покупатели осведомлены об ассортименте предлагаемых товаров. Но для оживления торговли, привлечения дополнительного числа покупателей, развитию торговли и формированию вкусов потребителей необходимо уделить внимание рекламе в СМИ.

Товарооборот характеризует продажу товаров, прошедших определенную технологическую обработку на данном предприятии (транспортирование, хранение, оптовая подсортировка и т.п.), различным розничным покупателям, организующим процесс их последующей реализации конечным потребителям, и дает оценку сбытовой деятельности предприятия в целом.

Произведём анализ товарооборота за 2017 год, составив таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ объёма товарооборота в ООО «АйсбергЛайн» в 2017 году, тыс. руб.

Период	Остаток	Закупки	Продажи	Выбытие	Доход
Январь	1258	2788,00	3331	21,73	1132,54
Февраль	1825,81	1214,00	3361	26,54	1209,96
Март	862,23	2521,00	3214	22,41	1221,32
Апрель	1368,14	1221,00	3185	20,56	928,75
Май	312,33	1987,00	3254	21,53	1121,33
Июнь	145,12	2593,00	3297	23,11	1121,64
Июль	539,65	3320,00	3198	24,21	1116,10
Август	1753,55	3228,00	3207	25,33	1123,09
Сентябрь	2872,31	2694,00	3105	19,71	870,64
Октябрь	3312,24	2351,00	3269	18,52	886,55
Ноябрь	3262,27	987,00	3321	17,66	1126,08
Декабрь	2036,70	1228,00	3512	19,85	945,00
Год		26132,00	39254	261,16	12803,00

Из таблицы видно, что предприятие с начало года испытывает сложности со сбытом, объемы продаж падают, соответственно сокращаются закупки и доход.

Товарные запасы на складе не только не уменьшились, но даже немного увеличились. Связано это с тем, что предприятие проводило политику расширения ассортимента и закупало больше товаров различного вида.

Рассматривая тенденцию товарооборота за 2017 года можно сказать, что товарооборот предприятия практически стабилен (рисунок 2.8). Рост товарооборота отмечается только в конце года, когда в связи с праздниками пользуется спросом красная рыба (семга, форель), а так же красная икра.

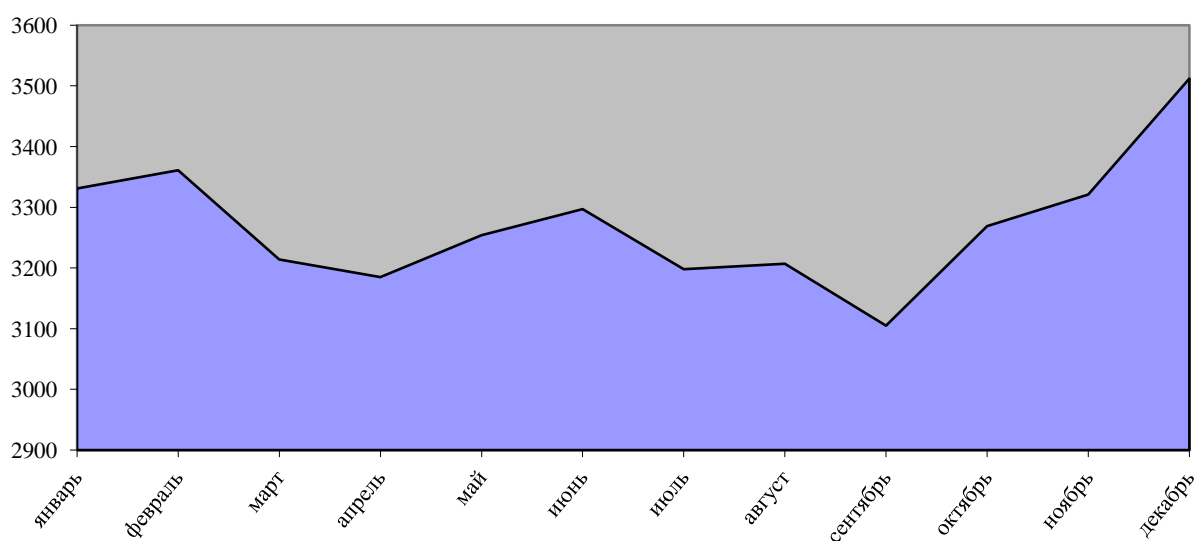


Рисунок 2.8 – Динамика товарооборота за 2017 год

Одной из задач является сбытовой политики поиск потенциальных покупателей. Рассматриваемое предприятие решает эту задачу исключительно с помощью торговых агентов. Плюсы в этой форме бесспорно есть. Предприятие проводит единичные рекламные акции. Недооценка прочих видов сбыта привела в момент спада потребительского спроса к потере большей части покупателей.

На рисунке 2.9 представлена динамика появления новых покупателей и отказ работы старых.

Следует также пересмотреть ценовую политику предприятия. Анализ цен конкурентных организаций показал, что цены на рассматриваемом предприятии слишком высоки.

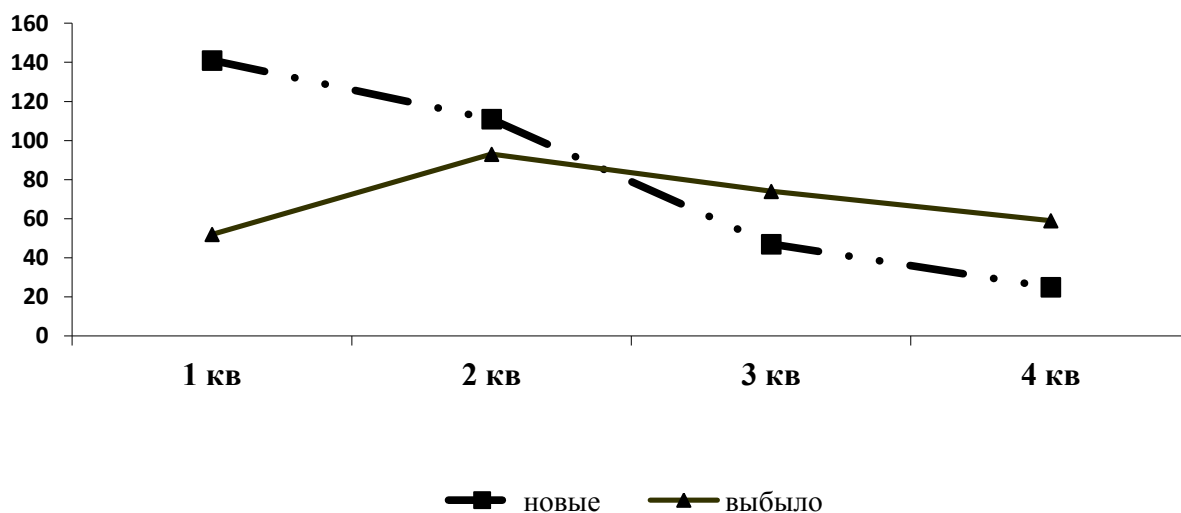


Рисунок 2.9 – Динамика появления новых покупателей и отказ работы со старыми клиентами в 2017 году

В рамках анализа эффективности сбытовой политики необходимо провести расчеты ритмичности оптовой организации товаров и равномерности их отгрузки. В качестве показателя, характеризующего ритмичность оптового товарооборота, принимается коэффициент равномерности отгрузки. Он исчисляется за любой период по всем отгрузкам, отдельным покупателям, по отдельным товарам.

Задачей анализа является количественная характеристика сезонного характера продаж (точнее их неравномерности) через определение отклонений поставок отдельных месяцев от среднемесячного значения поставок в целом за год.

Методика расчета коэффициентов неравномерности (коэффициентов сезонности) следующая: определяются среднемесячные объемы продаж (по прогнозу и по факту за каждый год) как отношение суммарного объема продаж за год к числу месяцев (12); определяются процентные соотношения месячных объемов продаж (по прогнозу и по факту за каждый год) к соответствующим среднегодовым объемам продаж.

Для более полного анализа ритмичности продаж целесообразно рассчитать два дополнительных показателя:

- коэффициент неравномерности выполнения плановых заданий, по формуле

2.1:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum(\text{ВП}i - \text{ВП}г)^2}{n}}}{\text{ВП}г} * 100 \quad (2.1)$$

где ВПи – процент выполнения плана за каждый месяц,

ВПг – процент выполнения плана в целом за год,

n – количество месяцев.

Произведем расчет коэффициента равномерности по формуле 2.2

$$K_{\text{равн}} = 100 - V, \quad (2.2)$$

где $K_{\text{равн}}$ – коэффициент равномерности

Аналогично считается показатель неравномерности продаж товаров.

В таблице 2.13 представлены расчеты данных показателей за каждый год.

Таблица 2.13 – Расчет показателей ритмичности предприятия ООО «АйсбергЛайн» за 2016 год

Месяцы года	Товарооборот		Выполнение плана (ВПi)	(ВПi-ВПг) ²	(ФПи-ФПср) ²
	факт	План $q_{\text{инпрогноз}}$			
Январь 2016	2478	2488	99,6	0,49	139876
Февраль 2016	2556	2396	106,69	40,83	87616
Март 2016	2798	2841	98,5	3,24	2916
Апрель 2016	3012	2961	101,71	1,99	25600
Май 2016	3024	3029	99,85	0,20	29584
Июнь 2016	3114	3320	93,8	42,25	68644
Июль 2016	2753	2620	105,06	22,66	9801
Август 2016	2847	2852	99,84	0,21	25
Сентябрь 2016	2885	2865	100,69	0,15	1089
Октябрь 2016	2953	2898	101,89	2,53	10201
Ноябрь 2016	2828	2900	97,51	7,78	576
Декабрь 2016	2981	2990	99,7	0,36	16641
Среднее значение	2852	2847			
Итого	34229	34160	100,20	122,70	392569

$$K_{\text{равн}} = 100 - 2,61 = 97,39$$

$$V_{ВП} = \frac{\sqrt{\frac{122,70}{12}}}{122,7} * 100 = 2,61$$

По ООО «АйсбергЛайн» коэффициент неравномерности выполнения плановых заданий составил 2,61%. Это значит, что реализация продукции по месяцам 2016 года отклонялась от плана на 2,61%.

$$V_{П} = \frac{\sqrt{\frac{392569}{12}}}{2852} * 100 = 6,34$$

По ООО «АйсбергЛайн» коэффициент неравномерности продаж составил 6,34%. Это значит, что реализация продукции по месяцам 2016 года отклонялась от средней реализации на 6,34%.

Коэффициент ритмичности можно определить путем отношения суммы фактического товарооборота в пределах суммы прогноза к сумме прогнозируемого товарооборота, используя следующую формулу 2.3:

$$K_p = \frac{\sum N_{p_i}}{\sum N_p} \quad (2.3)$$

где K_p – коэффициент равномерности;

$\sum N_{p_i}$ – фактический товарооборот, но не выше суммы прогноза;

$\sum N_p$ – прогнозируемый товарооборот;

i – число дней, месяцев, кварталов, изменяющихся от 1 до n .

Коэффициент ритмичности колеблется от 0 до 1; чем он ближе к 0, тем неритмичнее осуществляется продажа товаров.

$$K_p = \frac{33810}{34160} = 0,99$$

Прогнозируемый товарооборот по месяцам = 2478 + 2396 + 2798 + 2961 + 3024 + 3114 + 2620 + 2847 + 2865 + 2898 + 2828 + 2981 = 33810

Таким образом, в 2016 году продажи осуществлялись ритмично на 99%.

$$V_{ВП} = \frac{\sqrt{\frac{102,29}{12}}}{99,28} * 100 = 2,85$$

$$K_{\text{равн}} = 100 - 2,85 = 97,15$$

В таблице 2.14 представлены расчеты данных показателей за каждый год.

Таблица 2.14 – Расчет показателей ритмичности за 2017 год

Месяцы года	Товарооборот		Выполнение плана (ВПi)	(ВПi-ВПг) ²	(ФПи- ФПср) ²
	факт	План $q_{\text{ин прогноз}}$			
Январь 2017	3331	3400	97,97	2,10	3600
Февраль 2017	3362	3500	96,03	11,50	8100
Март 2017	3214	3400	94,53	23,92	3249
Апрель 2017	3185	3300	96,52	8,44	7396
Май 2017	3254	3200	101,69	5,14	289
Июнь 2017	3297	3300	99,91	0,24	676
Июль 2017	3198	3300	96,91	6,30	5329
Август 2017	3207	3200	100,22	0,64	4096
Сентябрь 2017	3106	3200	97,03	5,71	27556
Октябрь 2017	3269	3200	102,16	7,49	4
Ноябрь 2017	3321	3300	100,64	1,48	2500
Декабрь 2017	3513	3350	104,84	29,33	58081
Среднее значение	3271	3295			
Итого за 2017 год	39254	39540	99,28	102,29	120876

По ООО «АйсбергЛайн» коэффициент неравномерности выполнения плановых заданий в 2017 году составил 2,85%. Это значит, что реализация продукции по месяцам 2017 года отклонялась от плана на 2,85%.

$$V_{\text{П}} = \frac{\sqrt{\frac{120876}{12}}}{3271} * 100 = 3,07$$

По ООО «АйсбергЛайн» коэффициент неравномерности продаж в 2017 составил 3,07%. Это значит, что реализация продукции по месяцам 2017 года отклонялась от средней реализации на 3,07%.

$$K_p = \frac{35836}{39540} = 0,906$$

Прогнозируемый товарооборот по месяцам = 3331 + 3361 + 3214 + 3185 + 3200 + 3297 + 3198 + 3200 + 3200 + 3300 + 3350 = 35836

Таким образом, в 2017 году продажи осуществлялись ритмично только на 90,6%

На рисунке 2.10 представлена динамика показателей неравномерности товарооборота.



Рисунок 2.10 – Показатели неравномерности товарооборота

Как видно из рисунка 2.10 наибольшее отклонение от плана и среднемесячных продаж отмечается в 2017 году. Кроме того показатели ритмичности продаж снижаются. Причиной неритмичной реализации продукции можно назвать недостаточную эффективность сбытовой политики на предприятии, что выражается в отсутствии эффективной системы управления ассортиментом и ограниченном количестве покупателей одноканальное распределение (в основном мелко-оптовые покупатели).

Вывод по разделу.

Таким образом, ООО «АйсбергЛайн» – является поставщиком охлажденной и свежемороженой рыбы и морепродуктов в г. Челябинске и области. Основную долю потребителей составляют крупно-оптовые покупатели, их доля составляет 72,75%, на долю мелко-оптовых покупателей приходится 27,25%. На ООО «АйсбергЛайн» представлена линейно-функциональная организационная структура, которая соответствует целям и принципам деятельности компании.

В результате анализа производственно-хозяйственной деятельности были сделаны следующие выводы.

Маркетинговая ситуация развивается для предприятия в худшую сторону. Об этом свидетельствуют такие признаки, как крайне низкая оборачиваемость запасов, задержка с погашением дебиторской задолженности.

В целом, закупочную, производственную и сбытовую деятельность организации можно признать эффективными.

Структура оборотных активов такова, что она не оказывает негативного влияния на ликвидность и платежеспособность организации, поскольку не обременена высоким удельным весом неликвидных оборотных активов.

Предприятие отличается нормальным уровнем финансовой устойчивости и консервативной стратегией финансирования, использующей в качестве основных источников долгосрочные и краткосрочные займы. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость. Формальные показатели ликвидности находятся на достаточном уровне.

Однако, снижение показателя рентабельности говорят о снижении эффективности деятельности как сбытовой политики, так и снижением эффективности всей деятельности оптовой организации.

В результате анализа сбытовой политики было выявлена неритмичность реализации продукции. Причиной неритмичной реализации продукции можно

назвать недостаточную эффективность сбытовой политики на предприятии, что выражается в отсутствии эффективной системы управления ассортиментом и ограниченном количестве покупателей одноканальное распределение (в основном мелко-оптовые покупатели).

Для выхода из сложившегося положения предприятие должно применить ряд мер, имеющих целью увеличение товарооборота. Одним из главных шагов должно быть пересмотр ассортимента, выявление наиболее ходовых позиций и необходимых для закупки товаров. И еще одно из слабых мест – продвижение услуг предприятия. Степень активности потребительского рынка определяется путем изучения рыночной конъюнктуры. Рыночная конъюнктура представляет собой форму проявления на потребительском рынке системы факторов, определяющих соотношение объемов спроса и предложения, уровней цен и конкуренции. Определить наиболее ходовые позиции в ассортименте можно путем анализа объемов продаж в денежном и натуральном выражении.

Другой, более эффективный показатель – частота заказов данного товара, т.е. процент заказов, где этот товар присутствует. Для более точного анализа следует выделить наиболее крупных покупателей провести анализ их заказов на предмет выявления наиболее ходовых позиций. Именно их потребности в наибольшей степени должны влиять на формируемый ассортимент. Также можно использовать информацию агентов о будущих запросах потребителей.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЙСБЕРГЛАЙН»

3.1 Разработка основных направлений совершенствования сбытовой политики предприятия

Эффективность сбытовой политики обусловлена многочисленными внешними и внутренними факторами. Независимо от интересов и стратегии функционирования предприятия существенны следующие внешние факторы: общая экономическая ситуация, особенности налогового законодательства, финансово-кредитной и научно-технической политики и другие.

Наиболее значительные резервы повышения эффективности формирования сбытовой политики имеются на самом предприятии. Предприятие может использовать, прежде всего, внутренние резервы рационализации ассортимента товаров. Перед любым предприятием рано или поздно встает вопрос – держать широкий ассортимент продукции и большой товарный запас для того, чтобы удовлетворить наибольшее число клиентов или же наоборот сократить ассортимент для того, чтобы сделать компанию максимально прибыльной, сократив число низко оборачиваемых товаров.

Эффективное и корректное управление товарными запасами дает ответы на эти вопросы и приводит фирму к некоему балансу так, что ассортимент наиболее полно отвечает всем потребностям клиентов и в тоже время оптимизирует ресурсы предприятия [3].

Формирование сбытовой политики предприятия подразумевает проведение ежедневного детального анализа большого количества информации по статистике продаж, запасов товара, неликвидов и т. д.

Если внимательно анализировать такую статистику по каждому отдельному товару, то на это просто не будет хватать рабочего времени. Поэтому всегда возникает вопрос, по каким товарам необходимо проводить анализ каждый день,

а какие товары достаточно проверять раз в неделю или даже раз в месяц [2].

Важным направлением формирования сбытовой политики является создание на предприятии таких систем управления ассортиментом товаров, которые бы учитывали особенности деятельности предприятия, главной из которых является заказной характер приобретения товаров.

Внедрение интегрированного ABC и XYZ – анализа в практику формирования сбытовой политики ООО «АйсбергЛайн» обеспечит эффективное управление ассортиментом товаров, даст возможность предприятию оптимизировать материальные запасы в объеме, достаточном для эффективной реализации, предотвратить чрезмерные запасы и увеличение риска «замораживания» оборотных средств, а также списания материалов в связи с окончанием срока годности.

В настоящее время необходимо оптимизировать номенклатуру товаров и остатки товаров. При этом, нужно приобретать именно те товары, которые наиболее полно удовлетворяют потребительские потребности, то есть о необходимости управления товарной политикой организации. Идея метода ABC анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило – 20 на 80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

ABC – анализ – метод, позволяющий классифицировать товарные запасы предприятия по степени их важности путём деления на три категории. Классические границы следующие:

А – наиболее ценные, 20 % – товарных запасов; 80 % – продаж;

В – промежуточные, 30 % – товарных запасов; 15 % – продаж;

С – наименее ценные, 50 % – товарных запасов; 5 % – продаж.

Алгоритм проведения ABC-анализа заключается в следующем:

– первый шаг: определить объекты анализа, а именно клиент, поставщик, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица, и т.п.

– второй шаг: определить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта. Параметр может быть представлен в виде среднего товарного запаса, объема продаж, дохода, количеством единиц продаж, количеством заказов.

– третий шаг: сортировка объектов анализа в порядке убывания значения параметра.

– четвертый шаг: определение групп А, В и С. Для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо: рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов; рассчитать эту долю с накопительным итогом; присвоить значения групп выбранным объектам.

Рекомендуемое распределение:

Группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 70 % от общей суммы параметров. Группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 70 % до 95 % от общей суммы параметров. Группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет от 95 % до 100 % от общей суммы параметров.

XYZ – анализ – математически-статистический метод, который позволяет проанализировать и спрогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товаров.

Цель XYZ – анализа – разделение товаров по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования.

Метод XYZ – анализа сходен с ABC – анализом и основывается на том же принципе – товары подразделяются на три группы X, Y и Z, исходя из значения коэффициента вариации за определенный промежуток времени. Этот анализ делит объекты по степени отклонения от среднего показателя, высчитываемого за несколько периодов [3].

Существуют рекомендованные границы этих классов [4]:

X: $V = 0 - 10 \%$;

Y: $V = 10 - 25 \%$;

Z: $V > 25 \%$.

Чем меньше величина коэффициента вариации, тем точнее прогноз. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять, и соответственно тем ниже потребность в запасах товара, тем легче планировать движение продукта. Таким образом, появляется дополнительный материал для принятия решений о пребывании товара в ассортиментной матрице магазина.

В целях оптимизации ассортимента товаров проведем их классификацию с помощью ABC-анализа. Для проведения анализа товарных запасов выберем в качестве объекта анализа номенклатурную группу готовой продукции, в качестве параметра классификации - выручку от реализации сопутствующих товаров. Полученный результат представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Классификация номенклатурных групп товаров ООО «АйсбергЛайн» с помощью метода ABC в 2017 г.

Номенклатурные группы	Объем продаж, тыс. руб.	Группа
Рыбопродукция	6698,4	A
Деликатесная группа (лосось, форель)	5384,9	A
Икра	4895,1	A
Рыба озерная	2841,4	B
Рыба речная	2590,2	B
Полуфабрикаты рыбные	2601,9	B
Полуфабрикаты (имитация рыбы)	2719,3	B
Филейная группа	2719,2	B
Стейки	2829,7	B
Крабовые палочки (из крабового мяса)	2581,5	B
Крабовые палочки (имитация краба)	1620,8	C
Креветки	1771,6	C
Прочие морепродукты	1551,6	C
Итого реализация	39254	-

В результате анализа выявлено, что 70% выручки от продаж обеспечивают первые 3 позиции в представленной таблице, а именно: рыбопродукция, деликатесная группа (лосось, форель), икра. Следующие 7 позиций обеспечили

25% выручки и лишь 3 последние-5%. На рисунке 19 представлено распределение выручки по группам.

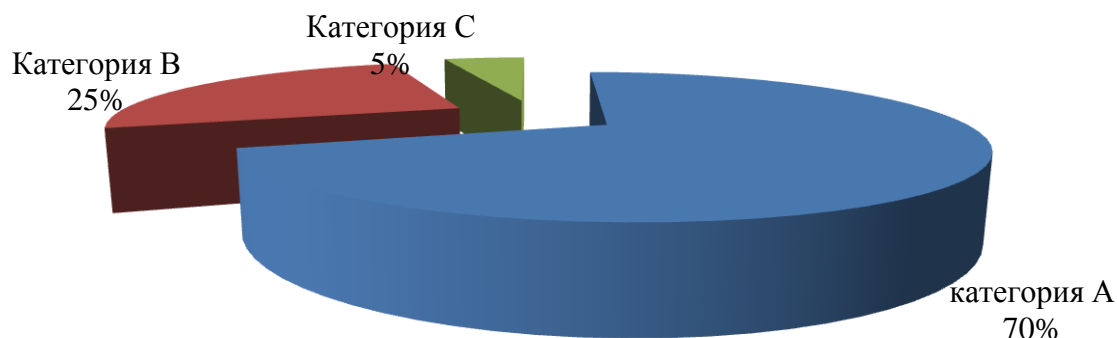


Рисунок 3.1 – Распределение выручки по группам

Ниже представлены рекомендации по управлению товарами при ABC-классификации:

Однозначно приоритетное внимание к группе А, выражающееся в повышении уровня контроля состояния товаров. Эта политика требует использования модели управления товарами с фиксированным уровнем заказа (точки перезаказа).

Группа С, как группа наименьшего приоритета, довольствуется периодическим контролем, который реализуется в модели управления с фиксированным интервалом времени между заказами (периодического заказа).

Произведем расчет минимального объема запасов по каждой группе.

В среднем поставка товаров первой группы составляет один раз в месяц.

Тогда остаток товаров группы А должен обеспечить месячный объем продаж.

$$N_z = (6698,4 + 5384,9 + 4895,1) / 12 = 1414,89 \text{ тыс. руб.}$$

Закупка товаров группы В осуществляется один раз в 45 дней, тогда норма запаса составит: $N_z = (2841,4 + 2590,2 + 2601,9 + 2719,3 + 27019,2 + 2829,7 + 2581,5) / 12 \times 1,5 = 2361,86 \text{ тыс. руб.}$

Закупка товаров группы С осуществляется один раз в 2 месяца, тогда норма запаса составит:

$$N_z = (1620,8 + 1771,6 + 1551,6) / 12 \times 2 = 824 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 3.2 с учетом рассчитанных норм запаса определены рекомендации

по управлению товарных групп.

Таблица 3.2 – Рекомендации по управлению запасами ABC-классификации на ООО «АйсбергЛайн» на 2017 г.

Группа А	Группа В	Группа С
Нуждаются в ежедневном контроле уровня запасов и определении объема заказа. Ответственный – кладовщик, начальник отдела продаж	Для товаров группы В рекомендуется обычный контроль и порядок управления запасами. В целях снижения расходов на хранение и заготовления необходимо определение экономичного размера заказа. Ответственный – старший кладовщик	Для товаров группы С рекомендуется простейший вид контроля, периодический учет информации. В целях снижения расходов на закупку рекомендуется приобретать большими партиями, заказ осуществлять по мере продажи. Ответственный – кладовщик

При всех многочисленных плюсах, существует один значительный минус: данный метод не позволяет оценивать сезонные колебания спроса на товары. XYZ – анализ это инструмент, позволяющий разделить товары по степени стабильности продаж и уровня колебаний потребления.

Метод данного анализа заключается в расчете для каждой товарной позиции коэффициента вариации или колебания расхода. Этот коэффициент показывает отклонение показателя от среднего значения и выражается в процентах.

Коэффициент вариации рассчитывается по формуле (3.1):

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

где x_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i -тый период,
 \bar{x} – среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа,
 n – число периодов [41, с.157].

В качестве параметра используем объем продаж по кварталам за 2017 год. Результатом XYZ – анализа является группировка товаров по трем категориям, исходя из стабильности их поведения (таблица 3.3). С учетом особенностей предприятия используем принцип классификации номенклатурных групп «возможный». Данный принцип предполагает следующие признаки:

Таблица 3.3 – Расчет коэффициента вариации продаж по товарным группам ООО «АйсбергЛайн» в 2017 году, тыс. руб.

Номенклатурные группы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Выручка 2017 год	Коэффициент вариации, %
Рыбопродукция	1100,3	1218,5	1129,1	1263,6	4711,5	5,26
Деликатесная группа (лосось, форель)	2111,7	1114,6	1385,3	1773,3	6384,9	22,6
Икра	1014,9	853,7	799,6	826,8	3495	17,13
Рыба озерная	525,9	503,6	419,8	392,1	1841,4	30,6
Рыба речная	747,3	622,9	807,6	714,4	2892,2	12,2
Полуфабрикаты рыбные	925,9	1131,2	958,4	886,4	3901,9	20,49
Полуфабрикаты (имитация рыбы)	623,5	733,9	551,8	810,7	2719,9	21,62
Филейная группа	906,4	856,3	754,2	802,2	3319,1	19,67
Стейки	411,1	586,7	659,5	572,4	2229,7	42,75
Крабовые палочки (из крабового мяса)	523,9	486,5	815,3	755,8	2581,5	20,53
Крабовые палочки (имитация краба)	475,1	354,9	369,4	254,4	1453,8	14,23
Креветки	358,3	369,8	471,2	672,2	1871,5	9,85
Прочие морепродукты	494,5	349,7	581,2	426,2	1851,6	42,45
Итого	10218,8	9182,3	9702,4	10150,5	39254	

Категория X – В нее попадают товары с колебанием продаж от 0% до 15%. Группа товаров, характеризующиеся стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования.

Категория Y – В нее попадают товары с колебанием продаж от 15% до 40%.

Группа товаров, характеризующиеся сезонными колебаниями и средними возможностями их прогнозирования. Они требуют к себе большего внимания. Больше вероятность допущения неликвидов и дефицита.

Категория Z – В нее попадают товары с колебанием продаж от 40% и выше. Группа товаров с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями, поэтому, спрогнозировать их спрос является просто нереальной задачей.

В таблице 3.4 представлено ранжирование товарных групп по возрастанию коэффициента вариации.

Таблица 3.4 – Ранжирование товарных групп по коэффициенту вариации на предприятии за 2017 год

Номенклатурные группы	Выручка 2017 год	Коэффициент вариации, %	группа
Рыбопродукция	6698,4	5,26	X
Креветки	5384,9	9,85	X
Рыба речная	4895,1	12,20	X
Крабовые палочки (имитация краба)	2841,4	14,23	X
Деликатесная группа (лосось, форель)	2590,2	22,60	Y
Икра	2601,9	17,13	Y
Рыба озерная	2719,3	30,60	Y
Полуфабрикаты рыбные	2719,2	20,49	Y
Полуфабрикаты (имитация рыбы)	2829,7	21,62	Y
Филейная группа	2581,5	19,67	Y
Крабовые палочки (из крабового мяса)	1620,8	20,53	Y
Стейки	1771,6	42,75	Z
Прочие морепродукты	1551,6	42,45	Z
Итого	39254		

Распределение ассортимента товаров по группам представлено на рисунке 3.2.

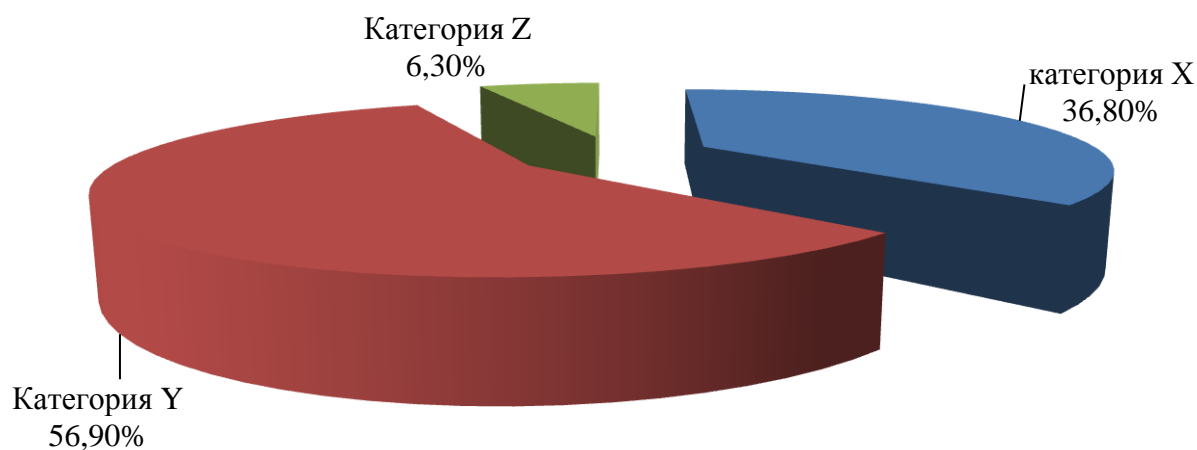


Рисунок 3.2 – Распределение ассортимента товаров по группам

В результате проведения XYZ анализа можно сделать следующие выводы:

- наиболее стабильные продажи в течение года имеют: рыбопродукция, креветки, рыба речная и крабовые палочки (имитация краба). Эти номенклатурные группы легко прогнозируются;
- колебания выручки по большинству номенклатурных групп запасов в течение года составляет от 15% до 40%, что затрудняет ее прогнозируемость;
- наиболее сложными в прогнозировании являются Стейки и прочие морепродукты. Их квартальные значения колеблются в пределах более 40% (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Классификация номенклатурных групп товарных запасов ООО «АйсбергЛайн» с помощью XYZ – анализа по маржинальной прибыли в 2017 году, в тыс. руб.

Номенклатурные группы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Выручка 2017 год	Коэффициент вариации, %	Группа
Рыбопродукция	1100,3	1218,5	1129,1	1263,6	4711,5	5,26	X1
Деликатесная группа (лосось, форель)	2111,7	1114,6	1385,3	1773,3	6384,9	22,6	X1
Икра	1014,9	853,7	799,6	826,8	3495	17,13	X1
Рыба озерная	525,9	503,6	419,8	392,1	1841,4	30,6	Y1
Рыба речная	747,3	622,9	807,6	714,4	2892,2	12,2	X1
Полуфабрикаты рыбные	925,9	1131,2	958,4	886,4	3901,9	20,49	Y1

Окончание таблицы 3.5

Номенклатурные группы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Выручка 2017 год	Коэффициент вариации, %	Группа
Полуфабрикаты (имитация рыбы)	623,5	733,9	551,8	810,7	2719,9	21,62	Y1
Филейная группа	906,4	856,3	754,2	802,2	3319,1	19,67	Y1
Стейки	411,1	586,7	659,5	572,4	2229,7	42,75	Y1
Крабовые палочки (из крабового мяса)	523,9	486,5	815,3	755,8	2581,5	20,53	Y1
Крабовые палочки (имитация краба)	475,1	354,9	369,4	254,4	1453,8	14,23	Y1
Креветки	358,3	369,8	471,2	672,2	1871,5	9,85	Y1
Прочие морепродукты	494,5	349,7	581,2	426,2	1851,6	42,45	Z1
Итого маржинальная прибыль	10218,8	9182,3	9702,4	10150,5	39254		

В результате проведения XYZ – анализа по маржинальной прибыли (таблица 3.5) было выявлено, что наиболее стабильную прибыль, получаемую за квартал имеют следующие номенклатурные группы товаров: рыбопродукция, деликатесная группа. Этот же результат подтверждает ранее произведенный XYZ – анализ по выручке.

Данные виды товаров лучше всего поддаются прогнозированию. Кроме того в данную группу вошли полуфабрикаты (имитация рыбы) и крабовые палочки (из крабового мяса).

В следующую группу с коэффициентом вариации от 15% до 40% вошли те же виды товаров, что и при XYZ – анализе по выручке, XYZ – анализ по выручке и маржинальной прибыли в основном совпадает.

В применении группы Z прогнозирование фактически нецелесообразно. В такой ситуации оптимизационный подход к управлению запасами принципиально непригоден, так как лишен расчетной базы. Выбор остается между минимизацией

(вплоть до исключения) или максимизацией (исходя из имеющихся финансовых возможностей) запасов группы Z.

Группа Z требует особого внимания в связи с тем, что по ней руководству предстоит определиться с альтернативным решением: является запас группы Z положительным (при максимизации) или отрицательным (при минимизации) явлением для предприятия.

Выбор решения основывается, как правило, на субъективно определяемом наборе факторов и опыте руководителей. В отличие от этой группы, группы X и группа Y имеют однозначно определенный эффективный подход к управлению.

Объединение результатов ABC и XYZ – классификация в матрице ABC –XYZ – популярный и очень информативный инструмент управления запасами.

В каждую клетку матрицы ABC-XYZ попадают те позиции номенклатуры, которые были отнесены к каждой из двух указанных в клетке групп номенклатуры.

Например, в клетку AX должны быть записаны позиции, отнесенные к группе A при классификации по методу ABC и к группе X при классификации по методу XYZ. Матрица ABC – XYZ может быть использована не только как инструмент управления запасами, но и как объект стратегического анализа, результаты которого могут во многом помочь в принятии решений по стратегическому развитию бизнеса.

В таблице 3.6 представлены результаты совмещенного анализа номенклатурных групп товарных запасов ООО «АйсбергЛайн»

Таблица 3.6 – Распределение номенклатурных групп товарных запасов ООО «АйсбергЛайн» с помощью совмещенного анализа в 2017 году

Номенклатурная группа	Группа
Рыбопродукция	AXX1
Полуфабрикаты (имитация рыбы)	BYX1
Крабовые палочки (из крабового мяса)	BYX1
Креветки	CXX1
Деликатесная группа (лосось, форель)	AYY1
Икра	AYY1

Окончание таблицы 3.6

Номенклатурная группа	Группа
Рыба озерная	ВУУ1
Рыба речная	ВХУ1
Полуфабрикаты рыбные	ВУУ1
Филейная группа	ВУУ1
Крабовые палочки (имитация краба)	СХУ1
Прочие морепродукты	СЗУ1
Стейки	ВЗУ1

Матрица распределения номенклатурных групп представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Матрица распределения номенклатурных групп

АХХ1 Рыбопродукция	ВХХ1	СХХ1 Креветки
АУХ1	ВУХ1 Крабовые палочки (из крабового мяса) Полуфабрикаты (имитация рыбы)	СУХ1
АУУ1 Деликатесная группа (лосось, форель) Икра	ВУУ1 Рыба озерная Полуфабрикаты рыбные Филейная группа	ЗУУ1
АХУ1	ВХУ1 Рыба речная	СХУ1 Крабовые палочки (имитация краба)
АЗУ1	ВЗУ1	СЗУ1 Прочие морепродукты
АЗУ1	ВЗУ1 Стейки	СЗУ1

Для номенклатурных групп, входящих в группы АХХ1, АУУ1, АЗУ1, выбирают индивидуальные технологии управления запасами:

– АХХ1 – рассчитывается оптимальный размер запаса и по возможности применять технологию производства «точно в срок».

– АУУ1 – контролируется ежедневно (еженедельно) и устанавливается страховой запас в связи с большими колебаниями спроса.

Для групп ВХХ1, ВУУ1 и ВЗУ1 осуществляется управление, как правило, по одинаковым технологиям, зависящим от сроков планирования и способов доставки. Для группы СХХ1 планирование осуществляется на более длительный период, например, на квартал, с еженедельной (ежемесячной) проверкой наличия запаса на складе.

Наиболее востребованными и приносящими стабильную выручку является рыбопродукция, по этим запасам легко планировать объем продаж, как в количественном, так и в стоимостном выражении. Данная группа товаров наиболее управляемая.

На объем продаж деликатесная группа (лосось, форель) оказывает влияние сезонный фактор, что провоцирует колебания спроса на товар. Управление запасом данного вида товаров предполагает постоянный контроль за его наличием на складе.

Икра, вошедшая в группу АУУ1, приносит предприятию 18,6% выручки, однако на него стабильный спрос, поэтому для эффективного управления данным видом товаров можно порекомендовать увеличение запасов, контролируя при этом объемы продаж.

Количество запасов данного вида должно точно обеспечивать заявки (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Рекомендации по управлению запасами

Наименование товара	Группа	Особенности управления	Рекомендации по управлению
Рыбопродукция	АХХ1	Наиболее управляемая	Нормирование запасов
Деликатесная группа (лосось, форель)	АУУ1	Сезонность	Постоянный контроль за его наличием на складе
Икра		Стабильность спроса	Увеличение запасов, контроль объемов продаж
Рыба озерная	ВУУ1	Отсутствие возможности нормирования, так как низкая доля в выручке	Приобретение больших объемов осуществляется по заявкам, отслеживание наличия на складе
Полуфабрикаты рыбные			
Филейная группа			
Прочие морепродукты	СХХ1	Стабильный спрос	Количество запаса на складе должно обеспечивать заявки

Рыба озерная, полуфабрикаты рыбные, филейная группа относятся к группе ВУУ1. Они характеризуются низкой долей в составе выручки и колебаниями спроса до 40%. Для таких видов товаров тяжело спрогнозировать объем продаж,

но и отказываться от них нельзя. Поэтому приобретение данных видов запасов надо осуществлять по заявкам и четко отслеживать наличие запасов на складе.

Предложенные расчеты оптимального размера запасов позволят определять оптимальный объем складских запасов, достаточных для обеспечения ежедневной деятельности торговой компании, позволит высвободить оборотный капитал. Но здесь имеется существенный нюанс – ассортимент или количество товарных позиций.

Действительно, если ассортимент товаров небольшой, то можно вполне использовать как ручные расчеты, так и простейшие методы автоматизации – Excel. Но ассортимент ООО «АйсбергЛайн» насчитывает достаточно большое количество позиций.

Поэтому следует рассмотреть внедрение автоматизированной системы управления товарными запасами.

Так как на ООО «АйсбергЛайн» внедрена систему «1С: торговля», то оптимальным программным продуктом управления запасами будет система SIMPLE-System, так как она устанавливается на платформе программы «1С».

В систему управления материальными запасами SIMPLE-System входят следующие модули:

- прогнозирование спроса;
- расчет оптимальных норм и оптимизация ассортимента;
- оперативное управление;
- оценка эффективности;
- моделирование.

Использование SIMPLE-System позволяет существенно увеличить рентабельность финансовых вложений в запасы за счет научного подхода к расчетам оптимальных заказов на закупку. При этом SIMPLE-System является именно автоматизированной системой управления товарными запасами и имеет ряд качественных преимуществ перед учетно-аналитическими системами.

Ее одним направлением повышения эффективности сбытовой политики ООО

«АйсбергЛайн» является расширение рынка. Одним из таких мероприятий может стать внедрение в практику участие в государственных закупках.

Участие в государственных закупках – стабильный и надежный способ получения новых контрактов для компаний и частных предпринимателей. Участие в госзакупках регламентируется рядом законодательных актов.

Ключевые требования, предъявляемые к участникам процедур, прописаны в законах №44-ФЗ и №223-ФЗ. Некоторые особенности применения указанных законов закреплены в дополнительных законодательных актах, таких как Постановления правительства №99, №1005 и других.

Законодательством регулируются следующие моменты:

- порядок объявления торгов;
- сроки и порядок подачи заявок на участие в торгах;
- размер обеспечения заявок и договоров;
- порядок изменения / отзыва заявок на участие в тендерах;
- порядок предоставления разъяснений по тендерной документации;
- порядок выбора победителей;
- порядок обжалования результатов государственных закупок;
- порядок заключения договоров и многое другое.

Участвовать в государственных закупках могут как частные предприниматели, так и юридические лица всех организационно-правовых форм.

Требования, которые предъявляются к участникам процедур, делятся на основные и дополнительные.

К основным требованиям относятся:

- участник не должен быть признан банкротом;
- деятельность ИП или юридического лица должна быть активной (не быть приостановленной по КоАП РФ);
- участник не должен иметь задолженность по налогам и другим обязательным платежам за прошедший год (исключение может составлять задолженность в размере, не превышающем 25% стоимости активов);

– ИП и руководители организаций не должны иметь судимости за совершенные экономические преступления (исключение составляет снятая или погашенная судимость);

– если предмет торгов является итогом интеллектуальной деятельности, участник закупки должен иметь на него исключительное право;

– участник не должен иметь родственные связи с организаторами торгов, не должен создавать других конфликтов интересов;

– участник должен иметь документы, разрешающие деятельность по направлению, соответствующему предмету государственной закупки.

Кроме основных требований, участник должен:

– иметь оборудование, материальные и финансовые ресурсы, которые понадобятся для исполнения контракта;

– иметь опыт работы в сфере, интересующей организатора торгов, и хорошую деловую репутацию;

– иметь необходимое количество специалистов, которые смогут выполнить условия контракта.

Все перечисленные требования должны быть подтверждены документально.

По своему усмотрению заказчик может выдвигать и другие требования к участникам – законом это не запрещено. Выдвижение дополнительных требований может быть связано с необходимостью удостоверения возможностей участников по выполнению условий госзакупок.

Участник должен предлагать продукты, соответствующие условиям закупки. Несоответствие предложения предмету госзакупки ведет к отклонению заявки участника.

Чтобы не попасть в такую ситуацию, необходимо внимательно изучать тендерную документацию.

Для того чтобы организация или индивидуальный предприниматель могли принять участие в госзакупке, необходимо подготовить пакет документов. Для юридических лиц и ИП он может незначительно отличаться.

К документам, которые требуются при подаче заявок на участие, относятся:

- непосредственно заявка, подписанная уполномоченным лицом;
- опись документации, которая прилагается к заявке;
- сведения об участнике (наименование, свидетельство о регистрации и т. д.);
- выписка из ЕГРЮЛ / ЕГРИП;
- копии учредительных документов;
- документ, подтверждающий отсутствие задолженности по налогам;
- документ, подтверждающий полномочия лица, которое подписало документацию (приказ о назначении на должность, протокол сборов и т. д.);
- копия приказа о назначении главного бухгалтера;
- документы, которые подтверждают соответствие предложения участника условиям государственной закупки;
- документы, которые подтверждают внесение обеспечения заявки на участие (платежный документ, банковская гарантия).

Полный перечень документов, которые должен подать участник, размещается в условиях, публикуемых заказчиком.

Сегодня большое количество тендеров проводится в электронном виде. Государственные закупки в подобной форме проводятся на специальных торговых площадках, на которых участники должны проходить аккредитацию.

Кроме того, для участия в электронных торгах участники должны иметь электронные цифровые подписи.

Электронные торги предполагают подачу участниками:

- информации об ИП / организации (наименование, адрес, ИНН);
- документов, которые подтверждают соответствие предлагаемых продуктов (товаров, услуг) требованиям заказчика;
- документов, которые подтверждают право на предоставление преимущества (декларация о принадлежности к СМП и т. д.);
- документов, которые подтверждают соответствие участника запретам и ограничениям, установленным организатором торгов.

Участие в госзакупках, несмотря на кажущуюся сложность, является доступной процедурой даже для небольших организаций и ИП. Перед тем как принимать участие в тендерах, желательно ознакомиться с положениями Федерального закона №44 и с единой информационной системой (ЕИС), на которой организаторами торгов размещаются извещения о государственных закупках.

Так как ООО «АйсбергЛайн» вполне удовлетворяет всем перечисленным требованиям, компания может участвовать в государственных закупках. Однако, для этого компании можно предложить принять на работу специалиста по государственным закупкам.

Таким образом, на данный момент организация эффективной системы сбыта – важнейшее звено в управлении деятельностью организации. Поэтому представленные выше преобразования совместно с производственной, финансовой, сбытовой, технологической, кадровой видами деятельности создаст единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли.

Таким образом, для решения основной проблемы недостаточной эффективности управления сбытовой политикой была предложена система SIMPLE-System помогающая управлять товарными запасами ООО «АйсбергЛайн», позволяет рассчитывать оптимальный размер заказываемой партии основанный на ABC-XYZ – анализе. Ее одним направлением повышения эффективности сбытовой политики ООО «АйсбергЛайн» является расширение рынка. Одним из таких мероприятий может стать внедрение в практику участие в государственных закупках. Участие в государственных закупках – стабильный и надежный способ получения новых контрактов для компаний и частных предпринимателей. Так как ООО «АйсбергЛайн» вполне удовлетворяет всем перечисленным требованиям, компания может участвовать в государственных закупках. Однако, для этого компании можно предложить принять на работу специалиста по государственным закупкам.

3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Для решения основной проблемы недостаточной эффективности управления сбытовой политикой была предложена система SIMPLE-System помогающая управлять товарными запасами ООО «АйсбергЛайн», позволяет рассчитывать оптимальный размер заказываемой партии, основанный на ABC-XYZ – анализе.

Таблица 3.9 – Экономический эффект от оптимизации размера заказа ООО «АйсбергЛайн»

Показатель	Фактический показатель	Оптимизированный показатель
Годовая потребность в запасах	86126	86126
Размер одного заказа	650	224,8
Сумма расходов на выполнение и хранение запасов	12911,01	11798,48
Полученная экономия средств		1112,53

В результате определения оптимального размера заказа получена годовая экономия в результате сокращения расходов на выполнение и хранение запасов (абсолютное высвобождение) в размере 1 112,53 тыс. руб. на прогнозный год.

Таблица 3.10 – Затраты по внедрению системы управления материальными запасами SIMPLE-System

Наименование статьи	Затраты, тыс. руб.
Установка программного обеспечения	315
Услуги по технической поддержке и интеграции	25
Обучение менеджера	3
Итого	287

Кроме того, для внедрения системы управления материальными запасами SIMPLE-System потребуются дополнительные затраты.

Услуги по технической поддержке – это текущие затраты, остальные – единовременные.

Таким образом, единовременные затраты по внедрению системы управления материальными запасами SIMPLE-System составят 287 тыс. руб. Текущих затрат установка данной системы не требует.

Таким образом, результаты от внедрения (1112,53 тыс. руб.) превышают затраты на внедрение предлагаемой системы (287 тыс. руб.).

Ее одним направлением повышения эффективности сбытовой политики ООО «АйсбергЛайн» является расширение рынка. Одним из таких мероприятий – внедрение в практику участие в государственных закупках. Участие в государственных закупках – стабильный и надежный способ получения новых контрактов для компаний и частных предпринимателей.

Так как ООО «АйсбергЛайн» вполне удовлетворяет всем перечисленным требованиям, компании было предложено участвовать в государственных закупках.

Так, к примеру, на 22 июня 2018 года открыт электронный аукцион № 0869200000218001261, на поставку рыбной продукции на сумму 42198 тыс. руб. (Приложение Б). ООО «АйсбергЛайн» вполне сможет учувствовать в данном аукционе и предложив конкурентную цену, выиграть тендер.

При этом себестоимость продаж вырастет на:

$$C=26451/39254 \times 42198=28435 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда прирост валового дохода составит:

$$\text{ПВД}=42198-28435-12803=960 \text{ тыс. руб.}$$

Чтобы рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий, необходимо оценить расходы на внедрение должности «специалист по государственным закупкам».

Стратегия сбыта – долгосрочное планирование, методология организации и управления сбытом, позволяющая успешно реализовать философию ведения сбыта конкретным предприятием-продавцом.

Затраты на внедрение должности представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Затраты на внедрение должности «специалист по государственным закупкам»

Вид расхода	Сумма за год, руб.
Единовременные расходы	52000
Офисная мебель	10000
Оргтехника	30000
АРМ	8500
Расходы по найму	3500
Текущие затраты	512992
Оплата труда	358800
Страховые взносы	121992
Доступ в интернет	7200
Прочие расходы	25000
Итого	564992

Таким образом эффект от реализации мероприятий составит:

$$\Xi = 960 - 565 = 395 \text{ тыс. руб.}$$

Рассмотрим, как изменятся показатели совершенствования сбытовой политики в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Динамика изменения показателей

Показатель	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Отклонение $\pm\Delta$
Выручка, тыс. руб.	39254	81452	42198
Валовой доход, тыс. руб.	12803	13763	960
Издержки обращения, тыс. руб.	6860	6312	-548
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5943	7451	1508
Численность предприятия, чел.	25	26	1
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1570,16	3132,77	1562,61
Рентабельность продаж, %	15,14	9,15	-5,99
Ритмичность продаж, %	90,6	97,3	6,7

Как показывают данные таблицы 3.12 общая эффективность управления сбытовой политики увеличилась, а именно производительность труда выросла на 1562 тыс. руб., уровень ритмичность продаж выросла на 6,7%, рентабельность продаж немного снизилась, но данное снижение связано с дополнительными расходами на прием специалиста и автоматизацию процесса управления товарными запасами.

Для оценки экономической эффективности мероприятий целесообразно использовать методы, позволяющие привести к единому моменту времени разновременные денежные потоки. Для комплексной оценки экономической эффективности необходимо рассчитать следующие четыре основных показателя:

– чистый дисконтированный доход (далее NPV) – показывает сегодняшнюю стоимость проекта с точки зрения будущих затрат и доходов, рассчитываемый по формуле (3.1);

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

где t – номер цикла;

CF_t – доход через n лет;

IC – все расходы, возникающие на протяжении реализации проекта;

i_1, i_2 – коэффициент дисконтирования – для данного мероприятия примем равной 15%;

– индекс доходности (далее PI) позволяет определить, в какой мере возрастёт богатство инвестора в расчёте на 1 рубль инвестиций, рассчитываемый по формуле (3.2);

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC} \quad (3.2)$$

– срок окупаемости (далее PP) – это период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления, рассчитываемый по формуле (3.3).

$$PP = \frac{I_0}{\sum \frac{CF_t}{(1+i)^t}} \quad (3.3)$$

I_0 – первоначальные вложения.

Расчёт показателей применимых к реализации проекта:

$$NPV = 447/(1+0,15)^{-52} - 52 = 336,7 \text{ тыс. руб.}$$

$NPV > 0$, а это свидетельствует о целесообразности принятия решения о финансировании проекта;

$$PI = 388,7/52 = 7,4$$

значение $PI > 1$ и значит относительная прибыльность проекта составит 7,4 рубля на один рубль, вложенный в проект;

Срок возмещения первоначальных инвестиций:

$$TO = 52/447 \times 365 = 43 \text{ дня.}$$

Таким образом, в результате внедрения предложенных рекомендаций существенно повысится эффективность формирования сбытовой политики предприятия, а именно рост валовой прибыли составит 960 тыс. руб., рост прибыли от продаж составит 1508 тыс. руб. Срок окупаемости проекта составит 43 дня, внутренняя норма доходности составляет 759%.

Вывод по разделу.

Таким образом, для решения основной проблемы недостаточной эффективности управления сбытовой политикой была предложена система SIMPLE-System помогающая управлять товарными запасами ООО «АйсбергЛайн», позволяет рассчитывать оптимальный размер заказываемой партии, основанный на ABC-XYZ – анализе.

Ее одним направлением повышения эффективности сбытовой политики ООО «АйсбергЛайн» является расширение рынка. Одним из таких мероприятий может стать внедрение в практику участие в государственных закупках. Участие в государственных закупках – стабильный и надежный способ получения новых контрактов для компаний и частных предпринимателей.

Так как ООО «АйсбергЛайн» вполне удовлетворяет всем перечисленным требованиям компания может участвовать в государственных закупках. Однако, для этого компании можно предложить принять на работу специалиста по государственным закупкам.

В результате определения оптимального размера заказа получена годовая экономия в результате сокращения расходов на выполнение и хранение запасов (абсолютное высвобождение) в размере 1112,53 тыс. руб. на прогнозный год. Результаты от внедрения (1112,53 тыс. руб.) превышают затраты на внедрение предлагаемой системы (287 тыс. руб.).

В целях внедрения второго мероприятия, а именно, участия в государственных закупках, было определено, что на 22 июня 2018 года открыт электронный аукцион № 0869200000218001261, на поставку рыбной продукции на сумму 42198 тыс. руб. ООО «АйсбергЛайн» вполне сможет участвовать в данном аукционе и предложив конкурентную цену, выиграть тендер.

В результате общая эффективность управления сбытовой политики увеличится, а именно производительность труда вырастет на 1562 тыс. руб., уровень ритмичность продаж выросла на 6,7%, рентабельность продаж немного снизилась, но данное снижение связано с дополнительными расходами на прием специалиста и автоматизацию процесса управления товарными запасами.

В результате внедрения предложенных рекомендаций существенно повысится эффективность формирования сбытовой политики предприятия, а именно рост валовой прибыли составит 960 тыс. руб., рост прибыли от продаж составит 1508 тыс. руб. Срок окупаемости проекта составит 43 дня, внутренняя норма доходности составляет 759%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Политика сбыта – это направление долговременного комплекса мероприятий предприятия по доведению продукции до потребителя с целью максимально удовлетворить его потребности и получить норму прибыли при наименьших издержках на единицу продукции.

Стратегия сбыта – долгосрочное планирование, методология организации и управления сбытом, позволяющая успешно реализовать философию ведения сбыта конкретным предприятием-продавцом.

Оптимизация политики сбыта сопряжена с выбором стратегии сбыта. Существует три вида стратегий: интенсивный сбыт; исключительный сбыт; селективный сбыт.

Анализ методических подходов в работах указанных авторов показал, что универсальной методики оценки эффективности сбытовой деятельности не существует. При осуществлении оценки эффективности сбытовой деятельности могут одновременно применяться различные подходы, при этом набор показателей не является неизменным. Для каждого конкретного предприятия он может быть разным. Набор частных показателей оценки эффективности сбытовой деятельности будет зависеть от специфики вида деятельности. Так, для оценки эффективности сбытовой деятельности оптовых организаций помимо традиционных показателей (объема продаж, рентабельность продаж) целесообразно использовать такие показатели как: коэффициент вариации продаж по товарным группам, динамика появления новых покупателей и отказ работы со старыми клиентами.

Стратегическое управление сбытом и последовательное выполнение поставленных задач позволит предприятию завоевать конкурентные преимущества и обеспечить финансовую стабильность в условиях динамичной внешней среды.

Зарубежные компании, при сбыте товара на рынке учитывают комплекс факторов, условия производства и интересы потребителей, уровень конкуренции и научно-технического прогресса. За рубежом все большее значение в комплексе сбыта товара получают бренды, которые развиваются на основе фирменных марок. В зарубежных методах сбыта все чаще встречаются марочные стратегии, которые направлены на продвижение конкретной торговой марки. Особая роль в системе сбыта на зарубежных рынках отводится франшизе, как одному из эффективных методов сбыта торгового предприятия. Таким образом, сегодня рынок услуг по проведению мероприятий сбыта продукции во всех зарубежных странах с развитой рыночной экономикой находится в стадии подъема.

ООО «АйсбергЛайн» – является поставщиком охлажденной и свежемороженой рыбы и морепродуктов в г. Челябинске и области. Основную долю потребителей составляют крупно-оптовые покупатели, их доля составляет 72,75%, на долю мелко-оптовых покупателей приходится 27,25%. На ООО «АйсбергЛайн» представлена линейно-функциональная организационная структура, которая соответствует целям и принципам деятельности компании.

В результате анализа производственно-хозяйственной деятельности были сделаны следующие выводы.

Маркетинговая ситуация развивается для предприятия в худшую сторону. Об этом свидетельствуют такие признаки, как крайне низкая оборачиваемость запасов, задержка с погашением дебиторской задолженности.

В целом, закупочную, производственную и сбытовую деятельность организации можно признать эффективными.

Структура оборотных активов такова, что она не оказывает негативного влияния на ликвидность и платежеспособность организации, поскольку не обременена высоким удельным весом неликвидных оборотных активов.

Предприятие отличается нормальным уровнем финансовой устойчивости и консервативной стратегией финансирования, использующей в качестве основных источников долгосрочные и краткосрочные займы. Большинство коэффициентов

финансовой устойчивости выше нормативных значений, следовательно, за анализируемый период организация имеет повышенную рыночную финансовую устойчивость. Формальные показатели ликвидности находятся на достаточном уровне.

Однако, снижение показатели рентабельности говорят о снижении эффективности деятельности как сбытовой политики, так и снижением эффективности всей деятельности оптовой организации.

В результате анализа сбытовой политики было выявлена неритмичность реализации продукции. Причиной неритмичной реализации продукции можно назвать недостаточную эффективность сбытовой политики на предприятии, что выражается в отсутствии эффективной системы управления ассортиментом и ограниченном количестве покупателей одноканальное распределение (в основном мелко-оптовые покупатели).

Для выхода из сложившегося положения предприятие должно применить ряд мер, имеющих целью увеличение товарооборота. Одним из главных шагов должно быть пересмотр ассортимента, выявление наиболее ходовых позиций и необходимых для закупки товаров. И еще одно из слабых мест – продвижение услуг предприятия. Степень активности потребительского рынка определяется путем изучения рыночной конъюнктуры. Рыночная конъюнктура представляет собой форму проявления на потребительском рынке системы факторов, определяющих соотношение объемов спроса и предложения, уровней цен и конкуренции. Определить наиболее ходовые позиции в ассортименте можно путем анализа объемов продаж в денежном и натуральном выражении.

Другой, более эффективный показатель – частота заказов данного товара, т.е. процент заказов, где этот товар присутствует. Для более точного анализа следует выделить наиболее крупных покупателей провести анализ их заказов на предмет выявления наиболее ходовых позиций. Именно их потребности в наибольшей степени должны влиять на формируемый ассортимент. Также можно использовать информацию агентов о будущих запросах потребителей.

Для решения основной проблемы недостаточной эффективности управления сбытовой политикой была предложена система SIMPLE-System помогающая управлять товарными запасами ООО «АйсбергЛайн», позволяет рассчитывать оптимальный размер заказываемой партии основанный на ABC-XYZ – анализе.

Ее одним направлением повышения эффективности сбытовой политики ООО «АйсбергЛайн» является расширение рынка. Одним из таких мероприятий может стать внедрение в практику участие в государственных закупках. Участие в государственных закупках – стабильный и надежный способ получения новых контрактов для компаний и частных предпринимателей.

Так как ООО «АйсбергЛайн» вполне удовлетворяет всем перечисленным требованиям компания может участвовать в государственных закупках. Однако, для этого компании можно предложить принять на работу специалиста по государственным закупкам.

В результате определения оптимального размера заказа получена годовая экономия в результате сокращения расходов на выполнение и хранение запасов (абсолютное высвобождение) в размере 1112,53 тыс. руб. на прогнозный год. Результаты от внедрения (1112,53 тыс. руб.) превышают затраты на внедрение предлагаемой системы (287 тыс. руб.).

В целях внедрения второго мероприятия, а именно, участия в государственных закупках, было определено, что на 22 июня 2018 года открыт электронный аукцион № 0869200000218001261, на поставку рыбной продукции на сумму 42198 тыс. руб. ООО «АйсбергЛайн» вполне сможет учувствовать в данном аукционе и предложив конкурентную цену, выиграть тендер.

В результате общая эффективность управления сбытовой политики увеличится, а именно производительность труда вырастет на 1562 тыс. руб., уровень ритмичность продаж выросла на 6,7%, рентабельность продаж немного снизилась, но данное снижение связано с дополнительными расходами на прием специалиста и автоматизацию процесса управления товарными запасами.

В результате внедрения предложенных рекомендаций существенно повысится

эффективность формирования сбытовой политики предприятия, а именно рост валовой прибыли составит 960 тыс. руб., рост прибыли от продаж составит 1508 тыс. руб. Срок окупаемости проекта составит 43 дня, внутренняя норма доходности составляет 759%.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аникин, Б.А. Логистика и управление сбытом коммерческой организации. Теория и практика. Основы логистики: учебник / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект, 2017. – 344 с.
2. Агафонова, А.Н. Условия эффективного функционирования коммерческого отдела в логистической системе / А.Н. Агафонова, В.Н. Шумакова // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2016. – № 4 (102). – С. 11 – 16.
3. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления: учебное пособие – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2017. – 121 с.
4. Баркан, Д. И. Управление продажами: учебник. 2-е изд., испр. СПб.: Высш. шк. менеджмента: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2016. – 907 с.
5. Боттаев, Ж.Х. Совершенствование стратегии сбыта на предприятиях оптовой торговли: дисс. ... канд. экон. наук. Нальчик, 2013. – 176 с.
6. Бурцев, В. В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. 2017. – №6. – С. 7 - 15.
7. Брыкин, А.В. Логистика XXI века и единое евразийское информационное пространство – М.: Наука, 2016. – 186 с.
8. Волгин, В. В. Сбыт: логистика, управление, анализ / В. В. Волгин. – 10-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2015. – 516 с.
9. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник для бакалавров / А.М. Гаджинский. – 21-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К», 2015. – 419 с.
10. Голова, А.Г. Управление продажами: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 280 с.
11. Гриценко, С.И. Задачи, классификация, факторы оптимизации сбытовой деятельности / С.И. Гриценко // Научные труды Донецкого национального

- технического университета. – Донецк: Донецкий национальный технический университет. 2017. – №4(46). – С. 226–232.
12. Данченко Л.А. Основы маркетинга: учебник / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2016. – 239 с.
 13. Дюженкова, Н.В. Использование для решения актуальных задач складской логистики / Н.В. Дюженкова, К.Г. Стерлигова // Вестник научных конференций. – Тамбов. 2017. – С. 132–136.
 14. Дыбская, В.В. Логистика сбыта для практиков / В. В. Дыбская. – М.: Альфа-пресс, 2016. – 208 с.
 15. Дыбская, В. В. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник для МВА / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2015. – 368 с.
 16. Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г. Маркетинг: конспект лекций, 2017. – 160 с.
 17. Жучкевич О. Н. Особенности оценки эффективности коммерческой деятельности субъектов хозяйствования отрасли промышленности / О. Н. Жучкевич // Материалы международного научного семинара «Экономический рост в условиях трансформации» / УО «ВГТУ». – Витебск, 2015. – С. 125-128.
 18. Звягинцев, А.А. Инновации в сбытовой логистике // Международная конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова. Белгород, 12-23 мая 2015. – С. 140 – 148.
 19. Иванов, Г.Г. Сбытовая логистика: учебник / Г.Г. Иванов, Н.С. Киреева. – М.: Инфра-М. 2017. – 192 с.
 20. Иващенко, Т.И. Организация эффективной работы коммерческой деятельности предприятия // Ученые заметки ТОГУ. Хабаровск. 2016. – Т.6. № 1. – С. 229–232.
 21. Ничипор, Д. Н. Анализ розничного товарооборота / Д. Н. Ничипор // Планово-экономический отдел.– 2015. – № 12. – С. 53-54.
 22. Кузнецова, М.Н. Управление сбытом коммерческого предприятия /

- М.Н. Кузнецова // Экономический анализ: теория и практика. 2013. – № 32 (355). – С.53–59
23. Кураков Л.П. Экономика и право: словарь-справ. М.: Вуз и школа, 2015. – 58 с.
24. Кобцев Р. Ю. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций на основе единой модели / Р. Ю. Кобцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – С. 66-68.
25. Лагуткин, В.М. Оптимизация запасов средств производства: учебное пособие / В.М Лагуткин. – М.: Мысль. 2015. – 245 с.
26. Левкин, Г.Г. Основы логистики: учебное пособие / Г.Г. Левкин, А.М. Попович. – М.: Берлин: Директ-Медиа. 2016. – 387 с.
27. Литвинова, О.И. Совершенствование управления логистическими системами на основе стандартизации процессов / Международный научно-исследовательский журнал. 2016. – № 11-1 (42). – С. 62–64.
28. Логистика в России. – <https://cargolink.ru/ls/blog/536.html>.
29. Манжосов, Г.П. Сбытовая политика / Г.П. Манжосов. – М.:КИАцентр, 2013. – 219 с.
30. Маркетинг: учебник для вузов / под ред. В.А. Щегорцева. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 447 с.
31. Морозова, Е.А., Дубровин И. А. Организация сбыта // Индустрия сбыта, 2016. – №7. – С. 9 – 15.
32. Наумов, В.Н. Маркетинг сбыта: учеб. пособие. М., 2015. – 151 с.
33. Основы маркетинга. Теория и практика: учеб. пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 383 с.
34. Осипова, Л. В., Синяева И. М. Основы коммерческой деятельности : учебник для вузов. - 2-е изд.; перераб.и доп. - М.: ЮНИТИ-дАна, 2015. – 623 с.
35. Осипов, В.А. Проблемы развития логистики в России / В.А. Осипов // Молодой ученый. – 2017. – №13.1. – С. 75–77.
36. Павлов, И.В. Коммерческая деятельность предприятия / И.В. Павлов //

- Перспективное развитие науки, техники и технологий. – Курск: ЗАО «Университетская книга». 18 октября 2013. – С. 74 – 80.
37. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг». 6-е изд. М.: Издательство «Омега Л», 2015. – 656с.
38. Пермякова Е.А. Сущность понятия «стратегия сбыта» // Успехи современной науки. 2017. – Т. 3. – №2. – С. 58 – 59.
39. Перфильева, А.И. Организация сбытовой деятельности / А.И. Перфильева, И.М. Максимов. // Логистические системы в глобальной экономике. Красноярск. 2015. – № 4. – С. 185–189.
40. Полховская, П.Д. Роль логистики в системе сбыта предприятия / П.Д. Полховская, Н.П. Карпова // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2017. – № 1/1. – С. 488–490.
41. Савин, В.И. Организация сбытовой деятельности. Справочное пособие/ В.И. Савин – М.: Дело и Сервис, 2016. – 315 с.
42. Саркисов, С.В. Управление логистическими цепями поставок: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2014. –54 с.
43. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2016. – 387 с.
44. Сбытовая логистика: логистически-ориентированное управление жизненным циклом продукции: учебник для вузов / Л.Б. Миротин, И.Н. Омельченко, А.А. Колобов; под ред. Л.Б. Миротина и И.Н. Омельченко. 2016. – 644 с.
45. Смирнов, Э.А. Основы теории работы коммерческого отдела: учебно-методическое пособие / М.: Инфра-М, 2015. – 337 с.
46. Степанов, В. И. Логистика в товароведении: учебник для студ. высш. учеб.заведений / В. И. Степанов. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 478 с.
47. Степанов, В. И. Логистика: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 478 с.
48. Стеблина, Ю.А. Совершенствование сбытовой деятельности предприятий /

- Ю.А. Стеблина // Современные тенденции в экономике и управлении: Новый взгляд. Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества». 2017. – С. 269–274.
49. Степанов, В.И. Логистика. Учебник для бакалавров / В.И. Степанов – М.: Проспект. 2016. – 488 с.
50. Якубович, М. Финансовые показатели эффективности функционирования предприятия / М. Якубович // Планово-экономический отдел. – 2015. – № 9 . – С. 36-40.