

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы управления сбытовой деятельности
предприятия по производству мебели»

Студент группы 18ТЗЭМ31
(номер группы)
Руководитель К.Э.Н., доцент
(должность)
кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)
Нормоконтролер ст.преподаватель
(должность)
кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Жесткова Кристина
(подпись, дата) 27.01.22

Витальевна
(фио полностью)

Сенаторов Д.В.
(подпись, дата) 27.01.22
(фамилия, инициалы)

Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) 28.01.22
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 31.01.2022 № 7)

Заведующий кафедрой

Тактарова С.В.
(подпись, дата) 31.01.22

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой отлично (протокол ГЭК от 17.02.22 № 3)

Секретарь ГЭК

Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) 17.02.22
(фамилия, инициалы)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
«Экономики и управления»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»

С.В. Тактарова

02 *сентября* 2021

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Жестковой Кристины Витальевны

(фамилия, имя, отчество)

Тема работы «Совершенствование системы управления сбытовой деятельности предприятия по производству мебели».

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 711а/0 от « 02 » сентября 2021 г.
 2. Срок сдачи студентом законченной работы до 31.01.2022
 3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.
 4. Перечень подлежащих разработке вопросов: рассмотреть теоретические основы управления сбытовой деятельностью на предприятии; провести анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия; рассмотреть систему управления сбытовой деятельностью на предприятии; дать оценку эффективности системы управления сбытовой деятельностью на предприятии; разработать рекомендации по совершенствованию системы управления сбытовой деятельностью на предприятии; представить экономическое обоснование предложенным мероприятиям.
 5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут.
 6. Дата выдачи задания 02.09.2021
- Руководитель _____
(подпись)
- Задание принято к исполнению 02.09.2021 *Месоп*
(дата и подпись студента)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАЗРАБОТКИ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Подбор и изучение литературы	5%	10.09.21	✓
2	Написание введения	10%	24.09.21	✓
3	Описание теоретических основ управления сбытовой деятельностью в организации	10%	15.10.21	✓
4	Представление анализа сбыта продукции на предприятии	15%	29.10.21	✓
5	Описание системы управления сбытом продукции на предприятии	20%	26.11.21	✓
6	Представление рекомендаций по совершенствованию системы управления сбытовой деятельностью в организации	25%	24.12.21	✓
8	Написание заключения	5%	30.12.21	✓
11	Написание доклада на защиту бакалаврской работы	5%	21.01.22	✓
12	Создание презентации на защиту бакалаврской работы	5%	28.01.22	✓

Руководитель _____

Сенаторов Д.В.

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 96 листов, 31 рисунка, 21 таблицы, 36 источников, 3 приложений.

СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, СИСТЕМА ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Целью бакалаврской работы является исследование системы управления сбытовой деятельностью на предприятии и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В качестве объекта исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Мебельная компания «Лером», являющееся крупнейшим производителем мебели в Пензенской области.

Предметом исследования является система управления сбытовой деятельностью в организации.

В процессе выполнения работы рассмотрены теоретические основы управления сбытовой деятельностью на предприятии; проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия; рассмотрена система управления сбытовой деятельностью на предприятии; дана оценка эффективности системы управления сбытовой деятельностью на предприятии; разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления сбытовой деятельностью на предприятии; представлено экономическое обоснование предложенным мероприятиям.

Бакалаврская работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в системе управления персоналом исследуемой компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Сбытовая деятельность как объект управления в организации.....	9
1.2 Сущность и принципы управления сбытовой деятельностью в организации.....	15
1.3 Функции и методы управления сбытовой деятельностью.....	23
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ООО «МЕБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ЛЕРОМ»...	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2 Анализ системы управления сбытовой деятельностью в организации	41
2.3 Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью в организации.....	51
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ООО «МЕБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ЛЕРОМ».....	59
3.1 Предложения по применению информационных технологий в управлении сбытом на предприятии.....	59
3.2 Направления совершенствования сбытовой политики на предприятии.....	65
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Современной тенденцией развития отечественной экономики является ее эволюция в экономику потребителя. Происходящие изменения привели к изменению российского покупателя, который становится более взыскательным, поскольку имеет возможность выбора продавца, способного обеспечить реализацию ожидаемого уровня потребительских предпочтений. Поэтому, одной из важных тем для организаций становится эффективная реализация продукции, которая может быть осуществлена лишь посредством удовлетворения запросов и потребностей покупателей, так как в условиях постоянно растущей конкуренции недостаточно произвести товар лучше, чем конкуренты, нужно уметь его и выгодно продать.

В условиях конкуренции на рынке выживают предприятия, которые могут своевременно переориентироваться на запросы потребителей и будут более эффективно продвигать свои товары. По мере роста насыщенности рынка и усиления конкурентной борьбы между товаропроизводителями управление сбытовой деятельностью становится одним из важнейших условий эффективного хозяйствования.

Современные мировые экономические процессы выявили наличие значительных проблем в области управления сбытовой деятельностью предприятий. В сложившихся условиях перед производителями возникают задачи, в числе которых: поиск новых рынков сбыта и изучение спроса на продукцию, создание эффективной системы управления сбытом, определение оптимального объема продаж, выбор наиболее рациональных каналов товародвижения. Одним из факторов их успешного решения должно стать формирование эффективной системы управления сбытовой деятельности, ориентированной на максимальный учет потребительских предпочтений и адекватной требованиям современных социально-экономических отношений в мире.

Таким образом, система управления сбытовой деятельностью на

предприятию играет ключевую роль в производственно-хозяйственной деятельности организации, и именно продажи компании выступают индикатором результативности предпринимательской деятельности. А сам процесс управления продажами, включающий в себя, кроме сбытовой политики, еще и товарную, ценовую, коммуникационную политику, направлен как на решение задач повышения организационного уровня системы управления, так и на снижение неопределенности функционирования объекта управления.

Целью бакалаврской работы является исследование системы управления сбытовой деятельностью на предприятии и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления сбытовой деятельностью на предприятии;
- провести анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- рассмотреть систему управления сбытовой деятельностью на предприятии;
- дать оценку эффективности системы управления сбытовой деятельностью на предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления сбытовой деятельностью на предприятии;
- представить экономическое обоснование предложенным мероприятиям.

В качестве объекта исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Мебельная компания «Лером», являющееся крупнейшим производителем мебели в Пензенской области.

Предметом исследования является система управления сбытовой деятельностью в организации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых, экономистов, менеджеров, посвященные решению вопросов организации эффективной сбытовой деятельности на различных предприятиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации. Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках данного подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, экономико-математический.

Информационная база сформирована на сводной и первичной отчетности ООО «Мебельная компания «Лером», а также материалов, опубликованных в научной литературе и периодической печати.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сбытовая деятельность как объект управления в организации

Рыночные условия выдвигают сбытовую деятельность в число направлений деятельности предприятия, имеющих первостепенное значение для определения эффективности современного хозяйствования.

Сбытовая деятельность является одним из важнейших направлений деятельности предприятия в целом и включает в себя разработку и реализацию комплекса мероприятий по формированию оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж производимой продукции (создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, определение маршрутов товародвижения, организацию транспортировки, обеспечение эффективности товародвижения и т. д.). В сущности, ее можно определить как деятельность по реализации продуктов труда.

С другой стороны, сбытовая деятельность — двусторонний процесс осуществления контактов с целью достижения определенных результатов, и, прежде всего, повышения продажи продукции на определенном сегменте рынка [30, с. 142].

Сбытовую деятельность можно трактовать как процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли. Здесь под готовой продукцией подразумеваются изделия, работы и услуги, которые могут быть предложены предприятием как товары. Благодаря сбыту — основной промежуточной стадии между производством и потреблением — пользователь получает в свое распоряжение продукты и услуги в определенном месте, в определенное время.

Цель и задачи сбытовой деятельности представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Цель и задачи сбытовой деятельности [28, с. 310]

Инструментами сбытовой деятельности являются собственно товар и предлагаемые фирмой товарные единицы, вся совокупность которых может быть описана с помощью понятий «номенклатура» и «ассортимент».

Товарная единица – это конкретное воплощение товара, которое характеризуется индивидуальными размерами, ценой и другими индивидуальными характеристиками.

Понятия товара и товарной единицы различаются в маркетинговой практике. Товарная единица имеет четко фиксированные коммерческие характеристики.

Коммерческие характеристики товара – это совокупность выгод или полезных, с точки зрения потребителей, свойств, изменяя которые можно

управлять спросом. К коммерческим характеристикам товара относят его функциональные возможности, позволяющие потребителю решать определенные проблемы, а также нематериальные свойства, так или иначе оказывающие воздействие на процесс принятия решения о покупке и намерение сохранить приверженность товарам данной фирмы.

Отдельные коммерческие характеристики товара могут рассматриваться с разных позиций. Чтобы оценить способность товара удовлетворять определенную потребность или совокупность потребностей, важно представлять общую композицию характеристик товара или, иначе говоря, модель товара.

Модель товара – это общая композиция коммерческих характеристик товара.

Модели товара дают почву для разработки новых вариантов товара, так как определяют его основные выгоды для потребителя через некоторую комбинацию коммерческих характеристик. Удовлетворяя одну и ту же базовую потребность, товар может обладать как различной комбинацией характеристик, так и разными вариантами их воплощения. Такой подход позволяет адаптировать товар к запросам разных групп потребителей, создавая разные товарные единицы [31, с. 487].

Для того чтобы разделить всю массу товаров на отдельные группы, используются классификационные признаки. Классификационный признак позволяет определить то, чем выделенные группы будут отличаться друг от друга.

В качестве классификационного признака может быть использована цель применения товара. В соответствии с целью применения различают товары производственного назначения и потребительские товары.

Товары производственного назначения – это продукты, которые используются для создания других товаров, т. е. потребляются в процессе производства.

Потребительские товары – это продукты, которые приобретаются

домохозяйствами для личного потребления.

Основным этапом сбытовой деятельности является формирование портфеля заказов и заключение договоров поставок, так как появляется возможность на основе совокупности заключенных договоров и полученных заказов существенно повысить качество и надежность производственного планирования, обеспечить выполнение плана поставок и реализации готовой продукции в соответствии с реальными интересами потребителей.

Выбор целевого рынка или его сегмента является как одним из отправных моментов, так и конечным результатом осуществляемой сбытовой деятельности. При разработке сбытовой политики анализируются и разрабатываются конкретные методы работы с потребителями и выявляются наиболее эффективные средства, рекомендуемые при ее реализации.

Для эффективной сбытовой деятельности предприятия важное значение имеет длина канала сбыта, которая определяется по числу уровней. Ширина канала сбыта формируется числом посредников одного типа [14, с. 75].

При узком канале производитель проходит через несколько участников сбыта, а при широком – через многих. Система сбыта предполагает наличие в структуре фирмы таких подразделений, которые заняты непосредственно реализацией продукции на рынке, как на внешнем, так и на внутреннем. Функции и объем полномочий таких подразделений различны. Сбытовая стратегия предприятия может предусматривать наличие:

- собственной системы сбыта (дочерние фирмы и филиалы за границей и в своей стране, в частности производственно-сбытовые и сбытовые - за границей, экспортные - в своей стране);
- представителей фирмы (за границей и в своей стране — заграничные универсальные представители (постоянные и временные), бюро по сбыту, сбытовые конторы, торговые точки);
- систем совместной сбытовой деятельности (совместные сбытовые фирмы, участие в сбытовых ассоциациях и объединениях) [26, с. 102].

Выбор системы сбыта зависит от размеров необходимых финансовых затрат, их целесообразности и эффективности, которая определяется путем сопоставления альтернативных вариантов и проведения соответствующих расчетов.

Существующие каналы товародвижения предполагают использование трех основных методов сбыта:

- прямого, или непосредственного, когда производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников;
- косвенного, когда для организации сбыта своих товаров производитель прибегает к услугам различного типа независимых посредников;
- комбинированного, или смешанного, когда в качестве посреднического звена используются организации со смешанным капиталом, включающим средства, как фирмы-производителя, так и другой, независимой, компании [30, с. 142].

Следует отметить, что выбор того или иного метода организации сбытовой деятельности предприятия зависит от конкретных условий рынка, продаж и стратегии развития самого предприятия.

Выбор времени выхода на целевой рынок во многом определяется правильностью оценки уровня спроса и потребностей потребителя в товаре, с которым предприятие намеривается выйти. Основную роль играют правильная оценка конъюнктуры и тенденций ее развития, а также значение сезонных факторов. Решающее значение в отдельных случаях имеют подготовленность покупателей к восприятию нового товара и уровень его конкурентоспособности.

Выбор системы товародвижения предполагает нахождение дешевого и удобного варианта доставки товара покупателю с учетом условий его транспортировки, складирования и хранения в пути, погрузки и выгрузки с

транспортных средств, надежности с точки зрения сохранения качественных показателей [29, с. 1158].

Организация системы технического обслуживания играет первостепенную роль при осуществлении сбытовой деятельности, поскольку от ее функционирования зависит позиция предприятия на целевом рынке. Хорошая организация технического обслуживания привлекает покупателей больше, чем высокие технико-экономические характеристики товара и возможность быстрого и квалифицированного ремонта.

Эффективное осуществление сбытовой деятельности возможно лишь при наличии полной и достоверной информации о конъюнктуре рынка, то есть социально-экономических, торгово-организационных и других условиях реализации товаров, сложившихся в определенный период времени и в конкретном месте. Важно также владеть информацией о социальных, экономических, демографических и прочих факторах, определяющих спрос на товары, и о покупательной способности населения [36, с. 107].

Таким образом, сбытовая деятельность – это неотъемлемое условие потребительского рынка, сферы коммерческого предпринимательства, где происходит обмен денег на товары и товаров на деньги. Под ней следует понимать процессы, связанные с продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли. При поставке товаров изучается рынок, устанавливаются хозяйственные связи с потребителями, осуществляются коммерческие операции, направленные на коммерческие сделки, заключение контрактов и товарно-денежный обмен.

Сбытовая деятельность должна сопровождаться коммерческими действиями и решениями исходя из условий конкретной внешней среды и конъюнктуры рынка. При выполнении сытовых функций следует основываться на экономических законах рынка, финансовой политике и коммерческом праве.

1.2 Сущность и принципы управления сбытовой деятельностью в организации

В настоящее время в экономической литературе понятие «управление сбытовой деятельностью» приобретает новое значение: это не только важнейшая функция фирмы, но и один из важнейших принципов концепции современного менеджмента. Управление сбытом характеризуется, во-первых, как философия маркетинга; во-вторых, как ориентированные на рынок организация и руководство фирмой; в-третьих, как создание инструментов политики сбыта.

Управление сбытом в системе общего менеджмента предприятия представляет собой элемент комплексного воздействия на производство, каналы распределения и на потребителя (клиента), путем планирования, мотивации, контроля [17, с. 1046].

Управление сбытовой деятельностью предприятия можно рассматривать с двух точек зрения: социально-экономической и организационно-технической. Соответственно, ряд специалистов по-разному определяет объекты и субъекты управления сбытом. С социально-экономической точки зрения объектом управления сбытом может быть управляющий по сбыту, субъектом – агенты по сбыту. С организационно-технической точки зрения в качестве объекта можно выделить собственно товародвижение, а в роли субъекта – торгового агента.

На большинстве крупных и средних предприятий стратегическое управление сбытовой деятельностью осуществляется специалистами отделов сбыта, функции которых могут различаться, и часто определяются сложившимися на предприятии производственными отношениями.

Деятельность сбытового аппарата может быть организована следующими способами: по территории, по продукту, по группам покупателей.

Наиболее простой и распространенной формой, если продукция

предприятия диверсифицирована и сбыт осуществляется на нескольких рынках, является организация управления сбытом по территории (региону). В данном случае подразделение сбыта может быть организовано по дивизионному принципу, предполагающему самостоятельную организацию сбыта по каждому каналу. При этом управляющий по сбыту должен реализовать в своем регионе весь ассортимент продукции предприятия, т.е. выполнить полный комплекс сбытовых функций. Это позволяет более профессионально концентрироваться на каждом товаре, потребителе или географическом регионе.

Данную форму организации сбыта как наиболее экономичную использует большая часть мелких предприятий, особенно при незначительном ассортименте продукции. Крупные предприятия эту модель в чистом виде не применяют, хотя часто включают в состав других форм организации управления сбытом. К достоинствам указанной формы следует отнести простоту работ по координации, тесную связь между клиентами, небольшие затраты времени на поездки, связанные с решением сбытовых проблем. С другой стороны, возрастают издержки сбыта (увеличивается число сотрудников, расходы на аренду, охрану и т. д.) [11, с. 62].

Противоположна рассмотренной форме организации управления сбытом ориентация на виды продукции. При такой организации отдельные продавцы отвечают за сбыт одного, редко нескольких видов продукции без определения конкретных регионов сбыта. Для разных видов продукции внутри отдела сбыта создаются специальные подразделения. Главное преимущество данной формы состоит в возможности специализации этих отделов по различным критериям – технические особенности продукции, перспективы сбыта, методы продажи отдельных видов продукции. Кроме того, повышается эффективность координации производства и сбыта продукции. Такая форма используется, как правило, предприятиями с широким и сложным ассортиментом продукции и услуг. Недостаток ее в том, что продавцы, действующие в одном регионе, часто обращаются к одним и

тем же клиентам.

Преимущество такой формы организации сбыта состоит еще и в том, что, работая с определенными потребителями, сотрудники хорошо знают желания покупателей и могут способствовать освоению и развитию новой продукции, разработке перспективных для фирмы программ и проектов, что особенно важно при сильной конкуренции. Однако очевидны и недостатки данного варианта: плохая координация между отдельными регионами, а также высокие сбытовые издержки. Поэтому организация сбыта с ориентацией на группы покупателей обычно применяется в отношении крупных клиентов [26, с.102].

При низкой рентабельности товара (что может быть вызвано как рыночной конъюнктурой, так и высокими издержками предприятий) сбыт может быть организован на основе матричной структуры управления, характеризующейся тем, что главными линейными руководителями становятся не начальники подразделений, а менеджеры, отвечающие за конкретные каналы сбыта. Задача других подразделений состоит в обеспечении бизнеса необходимыми ресурсами. Распределение и контроль использования ресурсов возлагается на ресурс - менеджеров.

Разработка и организация опытной продажи новых товаров может осуществляться в рамках проектного управления. Разрабатывается план проекта (цель, объемы ресурсов, сроки), привлекаются специалисты собственных функциональных подразделений или других организаций, назначается руководитель проекта.

От способа организации сбытового аппарата, методов, используемых для контактов с покупателями, и масштаба деятельности предприятия непосредственно зависят численность и профессиональный уровень исполнителей. Особое значение для управляющих по сбыту вследствие возможного территориального рассредоточения аппарата сотрудников и нестандартного характера работы торгового персонала имеет норма управляемости одного руководителя.

Взаимоотношения между сбытом и производством основываются на том, что на предприятии они находятся в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности. Без выпуска продукции нечего продавать, а без сбыта производство не имеет каналов реализации произведенной продукции. Производственные службы, организуя в соответствии с выбранной технологией производственный процесс, отражают требования рынка в планах выпуска изделий с учетом имеющихся технических возможностей. При этом предпочтение отдается долгосрочным заказам, период действия которых определяется при помощи конъюнктурных прогнозов. Но служба сбыта не всегда может заключить долгосрочные договоры, так как производство не может выполнить их оперативно. Кроме того, сотрудники, занимающиеся сбытом, заинтересованы в создании комбинаций продукции и услуг, специально предназначенных для удовлетворения индивидуальных запросов, что может не совпадать с интересами представителей производственных подразделений. Это обусловлено тем, что последние стремятся стандартными заказами унифицировать технико-экономические параметры продукции с целью сокращения издержек производства и упрощения технологических процессов [16, с. 37].

Финансовое обеспечение и контроль финансовых ресурсов оказывают влияние на все аспекты деятельности предприятия. Это определяет реальные возможности стратегического управления сбытом товаров, равно, как и возможности компании относить свои расходы на больший объем выпуска продукции в долгосрочном периоде. Тем самым сбытовая структура снижает приходящиеся на единицу произведенного товара удельные издержки, от уровня которых зависит себестоимость, являющаяся базой для установления продажной цены изделий.

Также во многих компаниях сбытовым структурам поручено составление прогнозов рыночной ситуации и продаж, которые принимаются за основу при формировании бюджетов. В целом бюджет компании зависит, главным образом, от объема реализации и величины полученных доходов [7, с. 125].

Для целей управления сбытом важно наличие адекватной информации о товарных запасах на складе, фактических поставках покупателям, состоянии платежей за поставленный товар. Задача бухгалтерии состоит в учете и контроле поставок, приеме платежей в соответствии с заключенными договорами. Бухгалтерия ведет учет фактических сбытовых издержек и определяет финансовые показатели сбыта (оборот, прибыль). Она регулярно производит сверку своих данных с данными отдела сбыта. Склад предоставляет отделу сбыта информацию о товарных запасах, планируемых новых поступлениях, складской цене, оборачиваемости каждого наименования товара, фактически произведенной отгрузке, возврате товара с указанием причины. В отчете транспортного отдела отмечаются количество доставленного товара, время доставки, время ожидания разгрузки, условия разгрузки, особенности приемки товара магазином и возможные претензии к предприятию-поставщику. В случае невыполнения доставки товара в определенные сроки указываются причина и принятые транспортным отделом меры.

Управление сбытом должно быть четко интегрировано в систему общего менеджмента предприятия. Основу эффективной интеграции составляет стратегическое планирование, с помощью которого устанавливаются цели, мероприятия, издержки и результаты как производственной, так и сбытовой деятельности. Рациональная система менеджмента предприятия обеспечивает согласование целей стратегического планирования с условиями конкретной ситуации («тонкое управление») и, при необходимости, их последовательную корректировку [27, с. 131].

Основные принципы управления сбытовой деятельностью вытекают из требований объективных законов, определяющих действия ее субъектов. Другими словами, принципы управления сбытовой деятельностью порождены и отражают требования объективных законов, регулирующих коммерческую деятельность. К ним относятся следующие принципы.

Принцип целевой направленности управления сбытовой деятельностью

определяется действием основного экономического закона – закона прибыли. Последняя является главной целью и показателем эффективности функционирования коммерческих предприятий. Она формирует возможности для их расширенного воспроизводства, повышения конкурентоспособности. Инструменты реализации данного принципа — определение стратегии предприятия, разработка долгосрочных и краткосрочных целей, составление «дерева целей» [4, с. 6].

Принцип ведущего звена вытекает из закона циклического развития. На каждом этапе развития системы управления сбытовой деятельностью с учетом ее циклического характера на первый план выдвигаются определенные цели и задачи, от ускоренного решения которых зависит успешная реализация стратегии фирмы, обеспечивается оптимальность отношений на каждой фазе и в целом на всем пути торговых действий. Данный принцип реализуется посредством анализа этапов развития предприятия и товара, выявления фазы, на которой оно находится в настоящее время, и ее особенностей, определения первостепенных задач, от форсированного решения которых зависит быстрое общее совершенствование сбытовой деятельности.

Принцип более полного удовлетворения спроса покупателей обусловлен требованиями закона возвышающихся потребностей. Учет интересов и коммерческая их реализация выступает основным средством достижения главной цели в сбытовой деятельности. Реализация данного принципа осуществляется посредством проведения маркетинговых исследований, направленных на изучение потребностей покупателей, и разработки мероприятий по их наиболее полному удовлетворению, например, формирование в соответствии с потребностями покупателей ассортимента товаров, информирование о них производителей продукции, повышение качества обслуживания и другие.

Принцип экономии издержек обращения выражает требования законов экономии времени, оптимального развития и закона прибыли. Реализация

данного положения предполагает эффективное формирование и использование всех имеющихся ресурсов предприятия, что, в свою очередь, становится важным фактором максимизации прибыли. Принцип предполагает выбор таких коммерческих отношений, которые обуславливают рациональные затраты на сбытовую деятельность. Инструментами реализации данного принципа являются анализ затрат фирмы на предыдущих этапах, расчет издержек обращения на плановый период и контроль за их движением в процессе сбытовой деятельности.

Принцип повышения эффективности сбытовой деятельности отражает содержание закона повышающейся эффективности производства. Достижение максимальных коммерческих результатов при данных ресурсах обеспечивается, главным образом, за счет интенсификации всех функций, связанных с торговлей, внедрения новых форм, методов и инструментов коммерческой деятельности. Реализация данного принципа предполагает проведение различных расчетов, в процессе которых сопоставляются полученные результаты с осуществленными затратами посредством абсолютных и относительных показателей, определение мер дальнейшего повышения эффективности сбытовой деятельности [20, с. 178].

Принцип пропорционального развития и всеобщей взаимосвязи находят отражение в принципе планирования сбытовой деятельности. Он реализует необходимость согласованной организации функционирования всех подразделений предприятия, координации действий с партнерами, что способствуют оптимизации отношений, и, в конечном счете, повышению их эффективности. Реализации данного принципа осуществляется посредством прогнозирования и планирования всех функций сбытовой деятельности, организации контроля их исполнения, оперативного корректирования коммерческих действий.

Принцип гибкости сбытовой деятельности отражает требование закона спроса и предложения. Его осуществление означает, что торговля не может находиться в застывшем, раз и навсегда данном состоянии. Коммерческие

предприятия могут достичь успеха только в случае, если они свою деятельность будут строить в зависимости от динамики соотношения спроса и предложения, если они смогут предугадывать и активно реагировать на постоянно изменяющуюся рыночную конъюнктуру. Инструментами реализации данного принципа являются маркетинговые исследования рынка и создание на этой основе системы прогнозирования и планирования коммерческой деятельности в сочетании с оперативным их уточнением, корректированием.

Принцип эквивалентного обмена товарами, в том числе и при продаже рабочей силы. Он определяет коммерческие отношения между собственником коммерческого предприятия и наемным торговым персоналом. Инструмент осуществления данного правила – разработка различных систем и форм оплаты труда работников фирмы.

Принцип материального и морального стимулирования трудовых затрат персонала фирмы вытекает из требования закона опережающего роста производительности труда по отношению к динамике его оплаты. Он устанавливает зависимость между трудовым вкладом работника в развитие фирмы и его личным материальным положением. Механизм реализации этого принципа представлен разработкой на коммерческих предприятиях различных систем материального и морального повышения эффективности труда работников. Как и предыдущий, данный принцип способствует развитию творческого характера труда персонала, внедрению новых технологий и методов работы, повышению ее результативности.

Принцип состязательности сбытовой деятельности обусловливается законом конкуренции, требующим постоянного совершенствования всех сторон работы предприятия. Осуществление данного принципа предполагает, в частности, изучения действий конкурентов, разработки конкретных мер повышения конкурентоспособности фирмы [2, с. 134].

Таким образом, принципы управления сбытовой деятельностью отражают требования объективных экономических законов и поэтому

становятся правилами, исходными положениями формирования всей совокупности торговых процессов.

1.3 Функции и методы управления сбытовой деятельностью

Эффективность управления сбытовой деятельностью в организации обусловлена степенью реализации набора взаимосвязанных функций.

Важнейшей функцией при создании сбытовой системы является планирование сбытовой системы и сбытовой политики.

Алгоритм процесса планирование сбытовой политики представлен на рисунке 1.2.

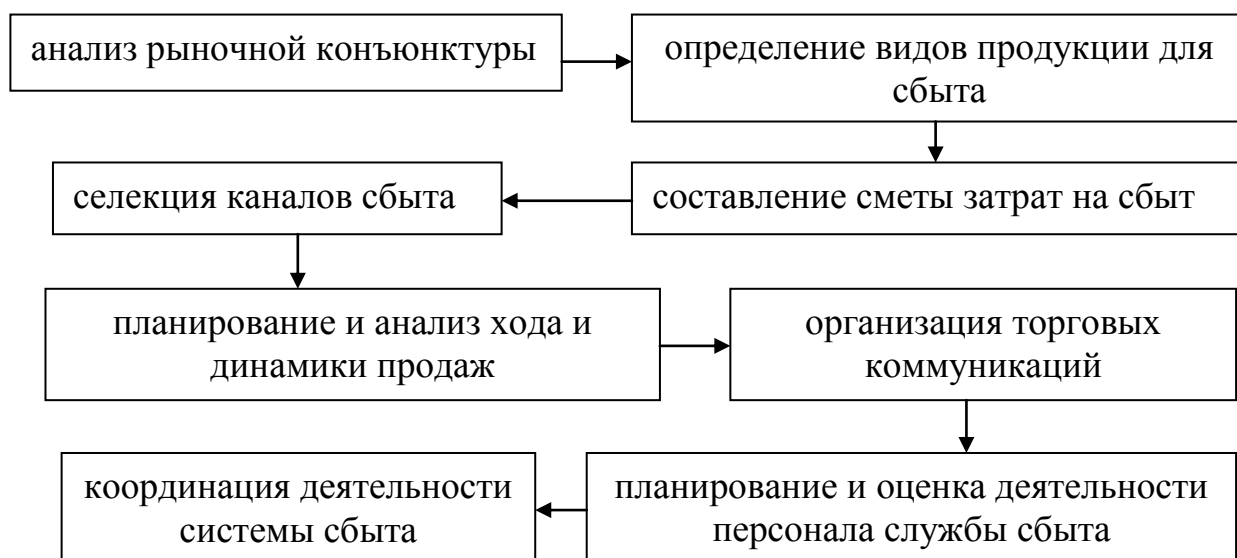


Рисунок 1.2 – Алгоритм процесса планирование сбытовой политики организации [11, с. 63]

Исходным пунктом планирования сбытовой политики является анализ рыночной конъюнктуры. Конъюнктура - это сложившаяся на рынке экономическая ситуация, характеризующаяся определенным соотношением спроса и предложения, уровнем цен и товарных запасов. Анализ конъюнктуры предполагает исследование факторов, которые имеют особое значение в прошлом, настоящем и будущем. Формой анализа конъюнктуры

является конъюнктурный обзор или справка, в которых дается представление об особенностях развития рынка, его тенденциях, выявляются основные причинные связи между разнообразными явлениями.

При определении товарных групп для сбыта фирма должна решить следующие задачи:

- удовлетворение запросов потребителей;
- оптимальное использование потенциала предприятия;
- оптимизация финансовых результатов предприятия;
- завоевание новых покупателей [15, с. 345].

Кроме того, при выборе товара должны быть учтены следующие факторы: соотношение цены и качества товара, стадия жизненного цикла товара, уровень конкуренции, наличие товаров-заменителей. Все эти вопросы решаются в рамках ассортиментной политики.

Смета затрат на сбыт представляет собой документ, в котором фиксируются объемы продаж, торговых расходов и прибыли от реализации. На основе индивидуальных смет для каждого вида товара составляется сводная смета сбыта продукции.

Селекция каналов сбыта является стратегическим решением предприятия. Канал сбыта – это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому субъекту право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к конечному потребителю.

Планирование сбыта завершается составлением прогноза объемов продаж с учетом планируемых ограничений.

Важнейшей функцией управления сбытом является организация товародвижения. Организацию поставок или товародвижение как процесс можно рассматривать в нескольких аспектах:

- с точки зрения маркетинга, товародвижение – это деятельность по планированию, прогнозированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением товаров от производителя к посреднику или

потребителю;

- с точки зрения логистики, товародвижение есть не что иное, как поток товаров и сопутствующей информации, направленного от производителя к потребителю [22, с. 3161].

Таким образом, процесс товародвижения составляют технологические операции, связанные с продолжением процесса производства в сфере обращения, а именно, транспортировка продукции, погрузочные – разгрузочные операции, хранение товаров, комплектование готового ассортимента, сортировка, фасовка, подготовка к продаже.

Основными задачами при организации поставок, а именно товародвижения являются:

- соблюдение в соответствии с договорами, контрактами и заказами своевременной и комплектной реализацией продукции;
- организация индивидуального подхода к каждому заказчику с учетом характеризующих его специфических факторов;
- повышение эффективности работы сбытовой сети за счет равномерных поставок партий продукции;
- своевременное оформление документации для отгрузки готовой продукции [34, с. 415].

Ориентация на соблюдение данных задач при оценке конечного результата позволит соблюдать следующие требования.

Своевременность поставок сводится к тому, что поставщик в течение всего планового периода доставляет продукцию в установленные договором сроки. При этом различают три варианта срока поставок в зависимости от видов продукции производственно-технического и потребительского назначения. Первый вариант состоит в поставках продукции, осуществляемых в течение определенного периода, — периодические поставки, а срок поставки может быть исчислен неделями, декадой, месяцем, кварталом. Вторым вариантом является поставка продукции к установленной календарной дате – поставки к определенному моменту

времени. Третий вариант – немедленная поставка продукции по получении соответствующего требования от потребителя (срочные поставки).

Периодические поставки могут быть осуществлены как единовременно всего объема продукции или несколькими партиями (в начале, середине или в конце срока поставки). Поставки к определенному периоду времени строго регламентированы конкретной датой. Срочные поставки являются наиболее сложным вариантом и требуют от поставщика определенных усилий как в части производственного процесса, так и объемов запасов производимой продукции. Во всех вариантах, соответственно, выбор и установление сроков поставки имеют исключительно важное значение как для поставщиков, так и для потребителей в отношении удовлетворения их требований. В свою очередь, оптимальные сроки поставок способствуют рационализации производственного процесса на предприятиях – изготовителях продукции и процесса товародвижения.

Ритмичность поставок является составной частью своевременности поставок, так как для потребителей чрезвычайно важно получать необходимую продукцию не только в течение определенного периода, но и ритмично. Ритмичность означает, что поставки в пределах установленных сроков производятся через равные или близкие по величине промежутки времени (интервалы). Однако, если в течение установленного срока осуществляется разовая поставка, то ритмичность предполагает также, что одна поставка от другой отличается на интервал, равный или близкий по величине периодическому сроку поставки [26, с. 103].

Комплектность поставки является важной проблемой в сбытовой деятельности и представляет собой поставки укомплектованных изделий или комплекта оборудования, деталей, запасных частей, а также неоднородных видов изделий, требующих одновременного поступления к месту потребления (монтажа, замены или эксплуатации). Необходимость комплектования продукции и осуществления такого вида поставок вытекает из характера поставляемой продукции, ее производственно-технического

назначения.

Комплектование продукции означает подбор всех деталей, узлов, принадлежностей, входящих в комплект готового изделия, согласно ГОСТу, техническим условиям, прейскурантам, договорам и другим нормативным документам, регламентирующим комплектную поставку. В ряде случаев комплектность продукции предусматривается в специальных документах (ведомостях комплектации, спецификациях), прилагаемых к договорам.

Ассортимент поставок в зависимости от степени детализации отдельных позиций в части ассортиментного состава выпускаемой продукции подразделяется на развернутый ассортимент (номенклатуру) и групповой ассортимент. Развернутый ассортимент характеризует продукцию по маркам, профилям, сортам, типам, размерам, артикулам. Это конкретный перечень продукции, на которую предъявляет спрос потребитель при заказе и который предусматривается в ГОСТе, технических условиях, прейскурантах, договорах поставки или в других нормативных документах [9, с. 203].

Важнейшей специфической функцией управления сбытом является стимулирование сбыта – это использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить или усилить ответную реакцию рынка (рисунок 1.3).

Применение методов стимулирующего воздействия, указанных на рисунке 1.3, в условиях товарного насыщения становится актуальной задачей.

Важной функцией в системе управления сбытовой деятельностью является контроль – это система, состоящая из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: среда контроля сбытовой деятельности, центры ответственности, техника контроля (информационно-вычислительная техника и технология), процедуры контроля, система учета сбытовой деятельности.



Рисунок 1.3 – Методы стимулирующего воздействия при управлении сбытом продукции [19, с. 173]

Следует указать, что система внутреннего контроля сбытовой деятельности – это основа функционирования управленческой информационной системы (УИС), т.е. системы обработки и интеграции разнообразной внутренней и внешней информации, необходимой для принятия решений на всех уровнях управления сбытом.

В качестве основных целей функционирования системы внутреннего контроля сбытовой деятельности коммерческой организации можно назвать:

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала коммерческой организации;
- своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде;

- обеспечение эффективного функционирования организации и ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции [24, с. 36].

Функционирование системы контроля сбыта призвано сводить к минимуму различного рода риски в сбытовой деятельности организации (здесь риск - возможность неблагоприятных событий в деятельности организации: хищений, порчи ценностей, неполучение доходов, санкций, потери рыночных долей и т.д.), по которым с различных сторон можно судить об эффективности управления и развития организации.

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов любой организации предполагает выполнение ее персоналом. Эффективность использования отдельного работника зависит не только и не столько от его способности выполнять требуемые функции, сколько от «прилежания», с которым эти функции выполняются. Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был бы сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата [29, с. 1158].

Функции управления реализуются с помощью совокупности методов.

Методы управления – это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они подразделяются на административные, организационные, экономические и правовые.

Административные методы определяются сферой деятельности и конкретными условиями торгового предприятия. Необходимо учитывать и альтернативные варианты управления, выбор и реализация которых определяется предвидением целевых результатов предприятия. Следует отметить, что иерархическое построение системы управления и содержание управленческих функций во многом зависят от занимаемых позиций руководством предприятия. Здесь возможны различные компромиссные

решения.

Организационные методы основаны на организационном, организационно-распорядительном, организационно-методическом и нормативном обеспечении. Они содержат регламентирующие требования организационного и методического характера, распорядительные, инструктивные и нормативные материалы, являющиеся предпосылками формирования управленческих решений. По мере развития рыночных отношений роль организационных методов, регулирующих воздействие на управление коммерческой деятельностью, будет возрастать.

Экономические методы в своем определении опираются на взятый курс и экономическую стратегию предприятия, его потенциальные ресурсы, экономическое положение рынка. Совокупность экономических элементов – это исходные позиции в управлении коммерческой деятельностью предприятия. Воздействие экономических методов предопределяется окружающей экономической средой.

Правовые методы ориентированы на использование правового механизма, который базируется на принятых правовых и законодательных актах, соответствующих нормативах и положениях. Правовые методы заключаются в юридическом регулировании коммерческих процессов с учетом целевых задач предприятия [12, с. 48].

Названные методы управления не исключают друг друга и реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования предприятия и рыночной среды.

Таким образом, управление сбытовой деятельностью целесообразно представить как процесс, так как это позволяет рассмотреть все элементы взаимосвязанного процесса. Определение каналов сбыта, выбор посредников, организация поставок, стимулирование деятельности посредников, контроль работы посредников – круг задач, решаемых в процессе управления сбытовой деятельностью.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ООО «МЕБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ЛЕРОМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Мебельная компания «ЛЕРОМ» было зарегистрировано 20 июля 2001 года по адресу 442960, Пензенская область, город Заречный, Фабричный проезд, 11.

В настоящее время ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» одно из самых динамично развивающихся предприятий Пензенской области. Основным видом деятельности предприятия является производство мебели.

Предприятие оснащено высокотехнологичным оборудованием лидеров станкостроения Австрии, Германии, Италии. Все производственные процессы и оборудование объединены в единый комплекс, контроль за которым осуществляется с помощью программного обеспечения, разработанного отечественными и зарубежными специалистами. Полностью автоматизированы цеха по раскрою плитных материалов, по нанесению кромочных материалов, роботизирована упаковка готовой продукции.

Производство компании сертифицировано по международным стандартам ISO 9001-2001, подтверждающим, что система управления качеством в компании полностью отвечает международным требованиям.

Потребителям предлагается модульная мебель для гостиных, спален, прихожих и детских комнат. Мебель торговой марки «ЛЕРОМ» отличаются современный дизайн, доступная цена и высокое качество изготовления.

Все разработки компании осуществляются собственными высококвалифицированными конструкторами и дизайнерами, что позволяет воплощать все современные тенденции в мебельной индустрии с учетом конкретного производства, добиваясь максимального качества в сочетании с технологичностью производимой продукции.

Необходимым условием успешной деятельности любой организации является рациональное построение системы управления.

Рассмотрим основные принципы организации управления в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» (рисунок 2.1).

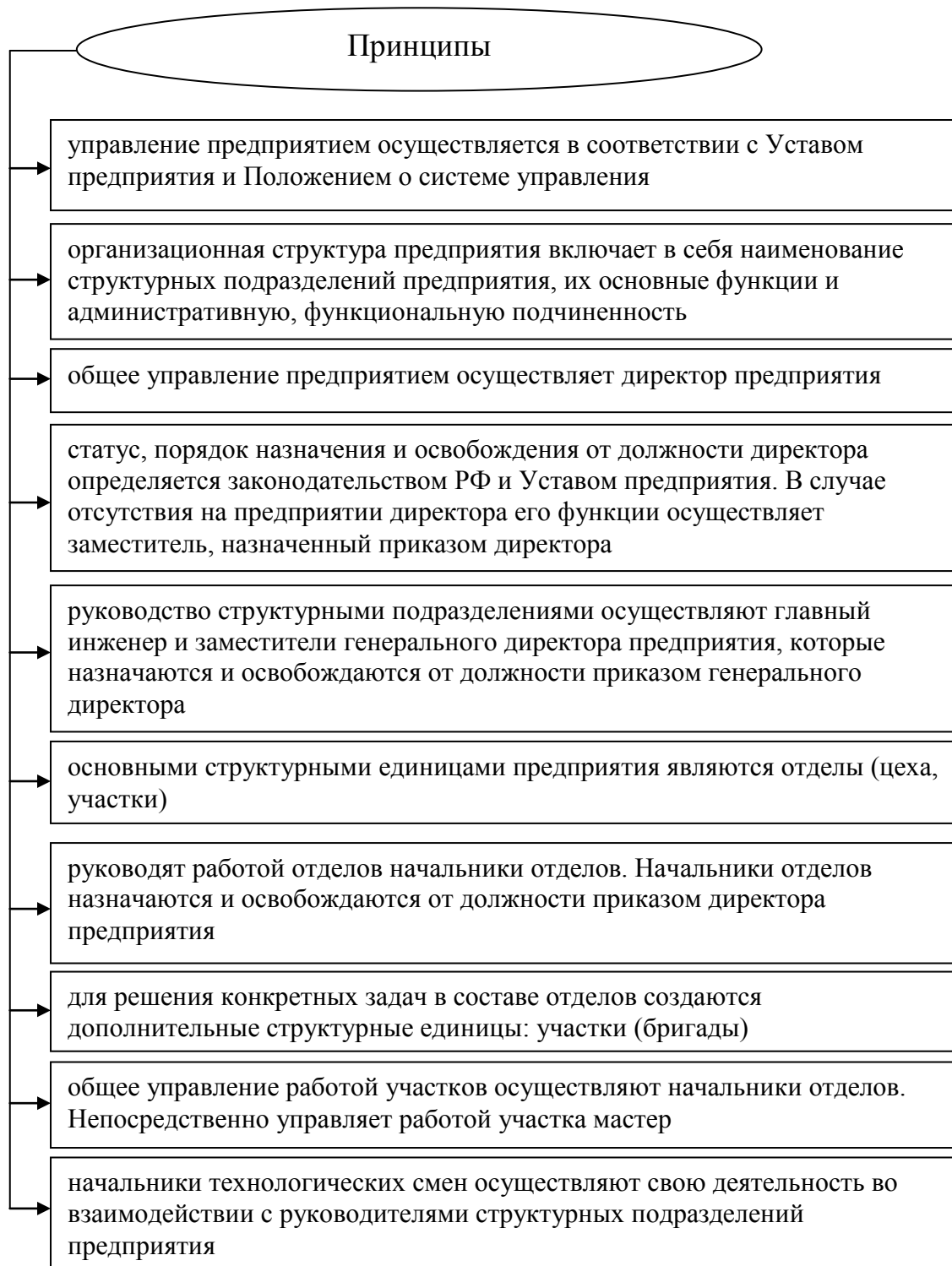


Рисунок 2.1 – Основные принципы организации управления в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Система управления ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» является процессно-ориентированной, и связана с систематической идентификацией бизнес-процессов в деятельности организации, менеджментом бизнес-процессов (прежде всего – обеспечением их взаимодействия) и постоянным совершенствованием бизнес-процессов.

Ответственным за результаты и эффективность всех бизнес-процессов в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» является директор. Распределение обязанностей и делегирование полномочий осуществляется в соответствии с принципами делегирования полномочий, определенными Положением о системе управления ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ». Распределение ответственности и полномочий по управлению бизнес-процессами между должностными лицами организации осуществляется путем утверждения регламента делегирования полномочий директора должностным лицам.

Каждому бизнес-процессу назначается один владелец бизнес-процесса.

Владелец бизнес-процесса отвечает за принятие ключевых решений по данному бизнес-процессу и несет ответственность за достижение результата бизнес-процесса.

Основным элементом системы управления организации является организационная структура управления.

Сложившаяся в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» организационная структура представляет собой ярко выраженную линейно-функциональную систему (приложение А). В свою очередь также проглядывается наличие органических черт других систем: наличие бригадной ответственности за общий результат, организация корпоративных праздников, с использованием умеренно формальных процедур и приветствия неформального общения. Присутствие данных признаков сглаживает резкие бюрократические основы.

С точки зрения норм управляемости данная система соответствует методологическим требованиям, но из организационной структуры управления видно, что наибольшая нагрузка идет на директора.

На основании методики В.Э. Мильмана была дана оценка эффективности системы управления в организации (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Оценка эффективности системы управления в
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Показатели	Норма	Факт (2020г)	отклонение от нормы
Коэффициент управляемости	0,5	0,2	-0,3
Коэффициент уровня автоматизации труда работников аппарата управления	0,8	0,4	-0,4
Коэффициент экономичности труда работника аппарата управления	0,7	0,5	-0,2
Коэффициент результативности управления	0,9	0,6	-0,3
Коэффициент контроля	0,6	0,8	0,2
Коэффициент дублирования полномочий	0,3	0,4	0,1
Коэффициент делегирования полномочий	0,7	0,3	-0,4

Приведенные в таблице данные свидетельствуют о среднем уровне эффективности системы управления предприятия, наиболее значительное отклонение от нормы присутствует в показателях нормы управляемости, а также уровня автоматизации труда менеджеров компании. По остальным показателям наблюдается незначительное отклонение от нормы.

Для оценки динамики развития компании рассмотрим изменение величины имущества, его структуры, а также источников финансирования деятельности организации.

Динамика имущества предприятия представлена на рисунке 2.2.

Приведенные данные показывают, что стоимость имущества предприятия ежегодно увеличивается с 3328453 тыс. руб. в 2018 году до 4209824 тыс. руб. в 2020 году. В целом за исследуемый период стоимость имущества выросла на 881371 тыс. руб. или в 1,26 раза.

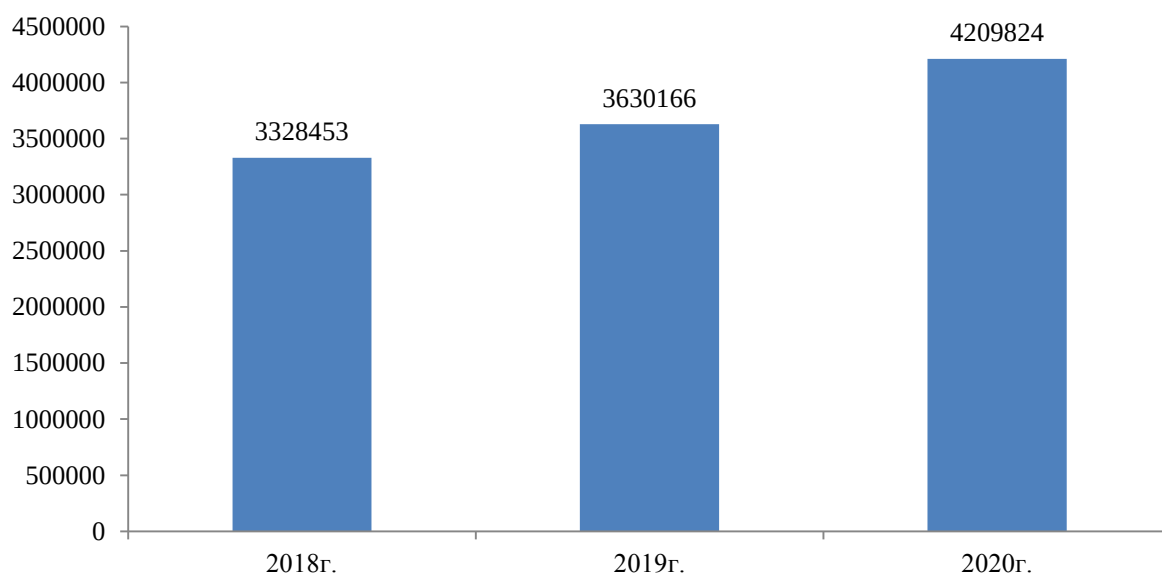


Рисунок 2.2 – Динамика имущества ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», тыс. руб.

Изменение структуры имущества предприятия представлено на рисунке 2.3.

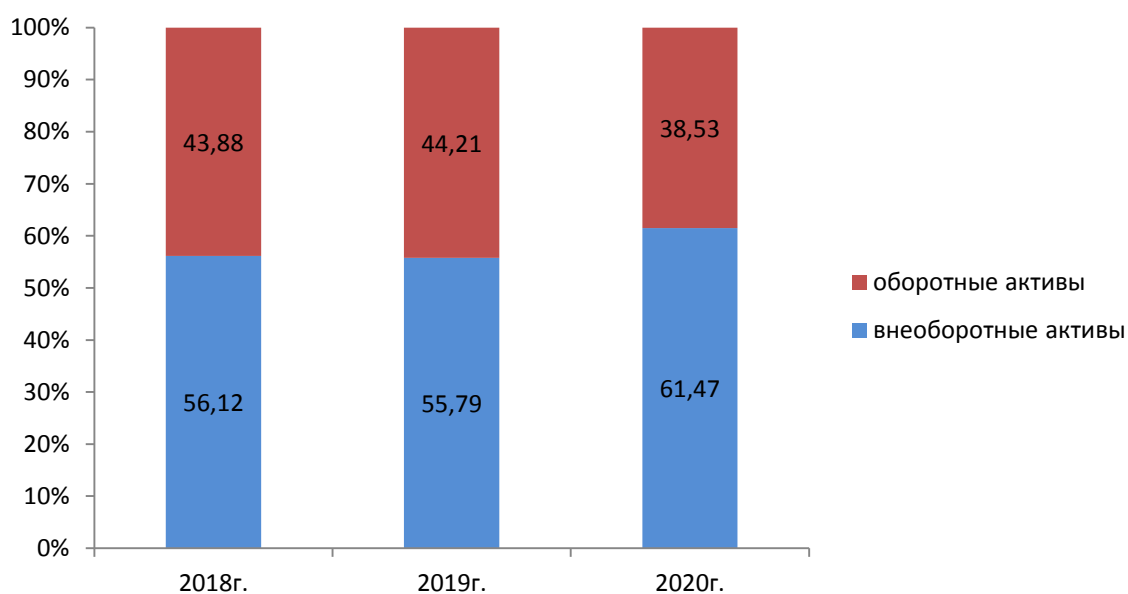


Рисунок 2.3 – Изменение структуры имущества ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», %

Представленные на рисунке 2.3 данные, показывают, что имущество предприятия практически в равной степени представлено внеоборотными и

оборотными активами. Хотя доля внеоборотных активов чуть больше и ежегодно возрастает. Так если в 2018 году доля внеоборотных активов составляла 56,12%, то в 2020 году - 61,47%. Как показали исследования, основную долю в структуре внеоборотных активов занимают основанные средства. Так в 2020 году их доля составила 98,9% от всей величины внеоборотных активов. В свою очередь в структуре оборотных активов наибольшую долю занимают запасы, а также краткосрочные финансовые вложения. При этом если доля запасов в 2019 году составляла 25,7%, то к 2020 году она сократилась 17,9%, что свидетельствует о наличии на предприятии эффективной логистической системы. В свою очередь доля краткосрочных финансовых вложений выросла с 26,1% в 2019 году до 34,3%. Таким образом можно отметить высокую ликвидность имущества предприятия.

Структура источников формирования имущества предприятия представлена на рисунке 2.4.

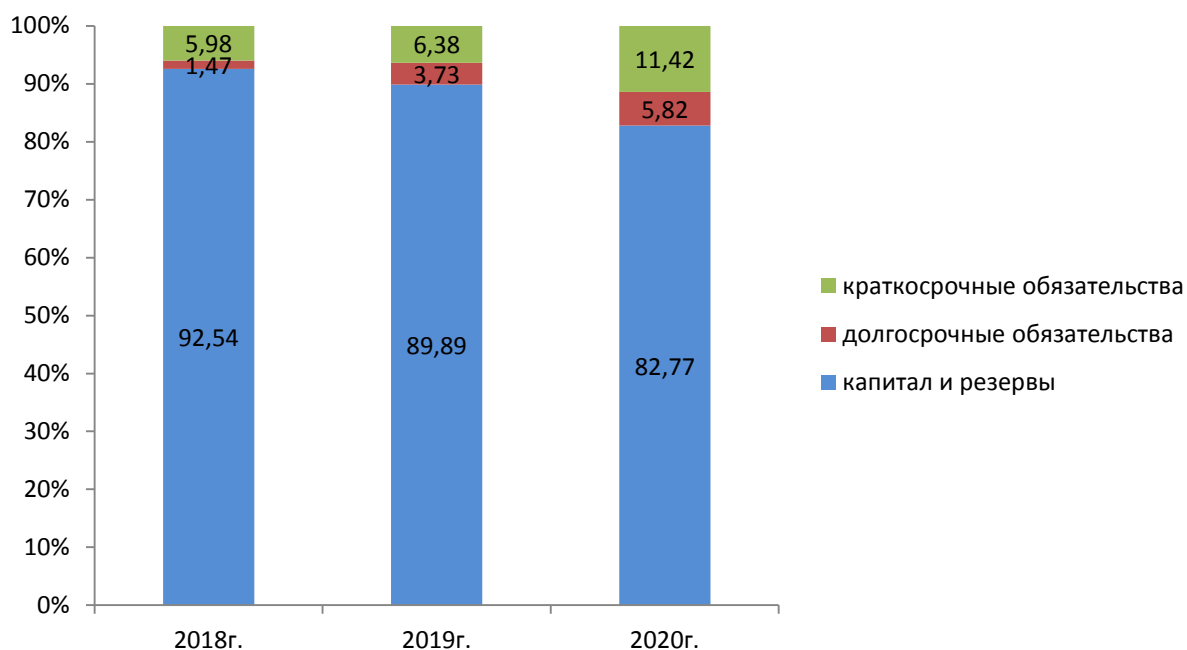


Рисунок 2.4 – Структура источников формирования имущества
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», %

Приведенные данные свидетельствуют, что имущество предприятия сформировано преимущественно за счет собственных средств. Хотя их доля

в структуре источников сократилась с 92,84% в 2018 году до 82,77% в 2020 году. При этом выросла доля краткосрочных обязательств с 5,98% до 11,42%. При этом собственные средства предприятия состоят преимущественно из нераспределенной прибыли. В свою очередь краткосрочные обязательства представлены в значительной степени кредиторской задолженностью. Таким образом, сложившаяся структура пассив предприятия свидетельствует о его независимости от внешних источников финансирования.

Важную роль в развития любого предприятия играет его финансовая устойчивость и платежеспособность, а также деловая активность.

Показатели финансовой устойчивости ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели финансовой устойчивости
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Относительное отклонение 2020г. от 2018г.
Коэффициент автономии	0,92	0,89	0,82	89,13
Коэффициент маневренности	0,53	0,51	0,53	100,00
Коэффициент отношения заемных и собственных средств	0,08	0,11	0,21	262,51
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	12,41	8,89	4,80	38,69
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	1,82	1,78	2,46	135,04

Приведенные данные показывают, что на предприятии наблюдается рост финансовой устойчивости. Так коэффициент автономии значительно

превышает пороговое значение, несмотря на его снижение в 2020 году по сравнению с 2018 годом. Коэффициент маневренности также превышает нормативное значение и свидетельствует о наличии необходимых финансовых средств для осуществления финансового маневра. В свою очередь наблюдается рост обеспеченности запасов и затрат собственными средствами.

Платежеспособность предприятия может быть оценена с помощью показателей ликвидности (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Динамика показателей ликвидности ООО «Мебельная
компания «ЛЕРОМ»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение 2020г. от 2018г.	Относительное отклонение 2020г. от 2018г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,43	2,88	1,11	-1,31	45,96
Коэффициент промежуточной ликвидности	2,89	2,91	1,79	-1,07	62,60
Коэффициент текущей ликвидности	7,33	6,92	3,37	-3,96	46,03

Приведенные данные показывают, что, несмотря на снижение показателей ликвидности за исследуемый период, фактические значения превышают нормативные, что свидетельствует о возможности предприятия отвечать по всем своим обязательствам. Таким образом, ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» является платежеспособным предприятием.

Для оценки деловой активности предприятия были рассчитаны показатели, представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Показатели деловой активности ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»,
оборотов

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение 2020г. от 2018г.	Относительное отклонение 2020г. от 2018г.
Оборачиваемость оборотных активов	1,99	1,66	1,84	-0,15	92,54
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	3,27	2,86	3,95	0,68	120,73
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	33,91	19,95	15,34	-18,57	45,23
Отдача собственного капитала	0,94	0,82	0,86	-0,09	90,86

Приведенные данные свидетельствуют о снижении деловой активности, хотя и незначительном. Так оборачиваемость оборотных активов за исследуемый период снизилась на 7,46% и составила в 2020 году 1,84 оборота. В свою очередь оборачиваемость запасов и затрат выросла на 20,73% и составила 3,95 оборотов. Средства, вложенные в дебиторскую задолженность, обернулись в 2020 году 15,34 раза, то более чем в 2 раза меньше чем в 2018 году. При этом отдача собственного капитала составила в 2020 году 0,86 оборотов, что на 0,09 оборотов меньше чем в 2018 году.

Для формирования полной картины относительно развития предприятия необходимо рассмотреть динамику использования имеющихся ресурсов (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Динамика эффективности использования ресурсов в ООО «Мебельная
компания «ЛЕРОМ»

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	2020г. в % к 2018г.
Выручка, тыс. руб.	2903449	2667404	2984153	102,78
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2343278	2254392	2657485	113,41
Стоимость основных средств, тыс. руб.	1808742	1976844	2559713	141,52
Численность работников, чел.	926	921	920	99,35
Чистая прибыль, тыс. руб.	203472	310846	221143	108,68
Уровень рентабельности, %	8,68	13,79	8,32	95,83
Фондоотдача	1,61	1,35	1,17	72,63
Фондовооруженность труда	1953,29	2146,41	2782,30	142,44
Производительность труда, руб. на 1 чел.	3135,47	2896,20	3243,64	103,45

Как показывают приведенные в таблице данные, за исследуемый период выручка от реализации продукции выросла на 2,78% и составила 2984153 тыс. руб. При этом себестоимость реализованной продукции выросла на 13,41% и составила 2657485 тыс. руб. В то же время, чистая прибыль выросла на 8,68%, составив в 2020 году 221143 тыс. руб. Однако, фондоотдача снизилась с 1,61 руб. в 2018 году до 1,17 руб. в 2020 году, что обусловлено более высокими темпами роста основных средств, чем выручки от реализации продукции. В то же время фондовооруженность труда выросла на 42,44%, а производительность труда на 3,45%. Все это свидетельствует о целенаправленном развитии организации даже в условиях неблагоприятных внешних факторов, вызванных пандемией коронавируса.

Проведенный анализ показал, что ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» является финансово устойчивым, платежеспособным

предприятием, наращивающим свои производственные мощности.

2.2 Анализ системы управления сбытовой деятельностью в организации

Управление сбытовой деятельностью в организации занимается специализированное структурное подразделение – отдел сбыта, возглавляемый заместителем директора по сбыту, основные функции которого представлены на рисунке 2.5

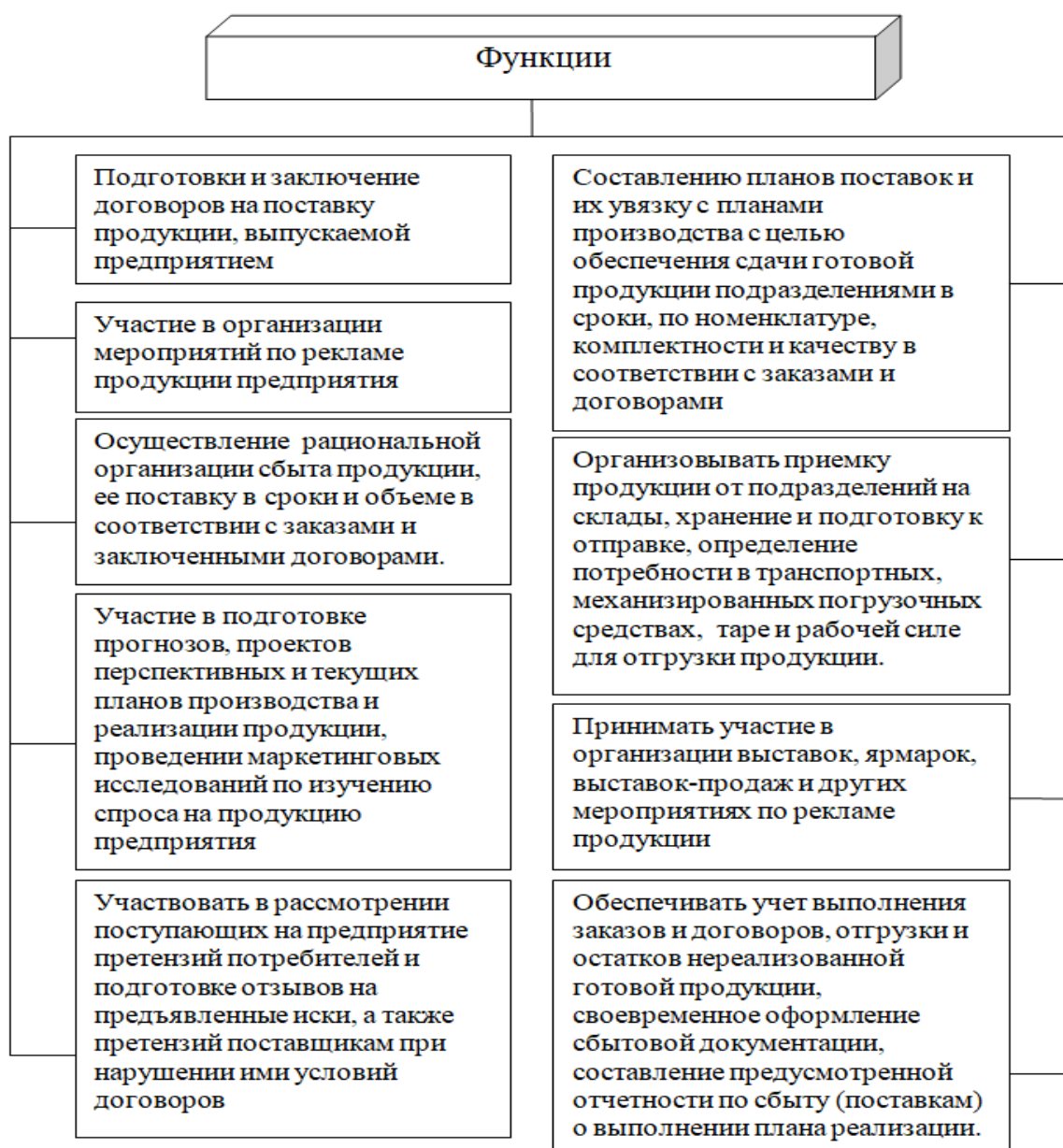


Рисунок 2.5 – Функции отдела сбыта ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Организация управления сбытовой деятельностью ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» целиком и полностью направлена на соответствие ключевым аспектам деятельности, раскрытию потенциала стратегических целей, планов и задач.

Все ключевые решения, принимаемые в отношении управления и организации сбытовой деятельности, находятся под компетенцией директора. Именно директор осуществляет все необходимые действия по поддержанию, функционированию и развитию ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», а также все необходимые решения по формированию структуры управления сбытовой деятельностью.

Следующим звеном при организации управления сбытовой деятельностью является заместитель директора по сбыту. Согласно действующей на предприятии должностной инструкции в его компетенции входит (рисунок 2.6).

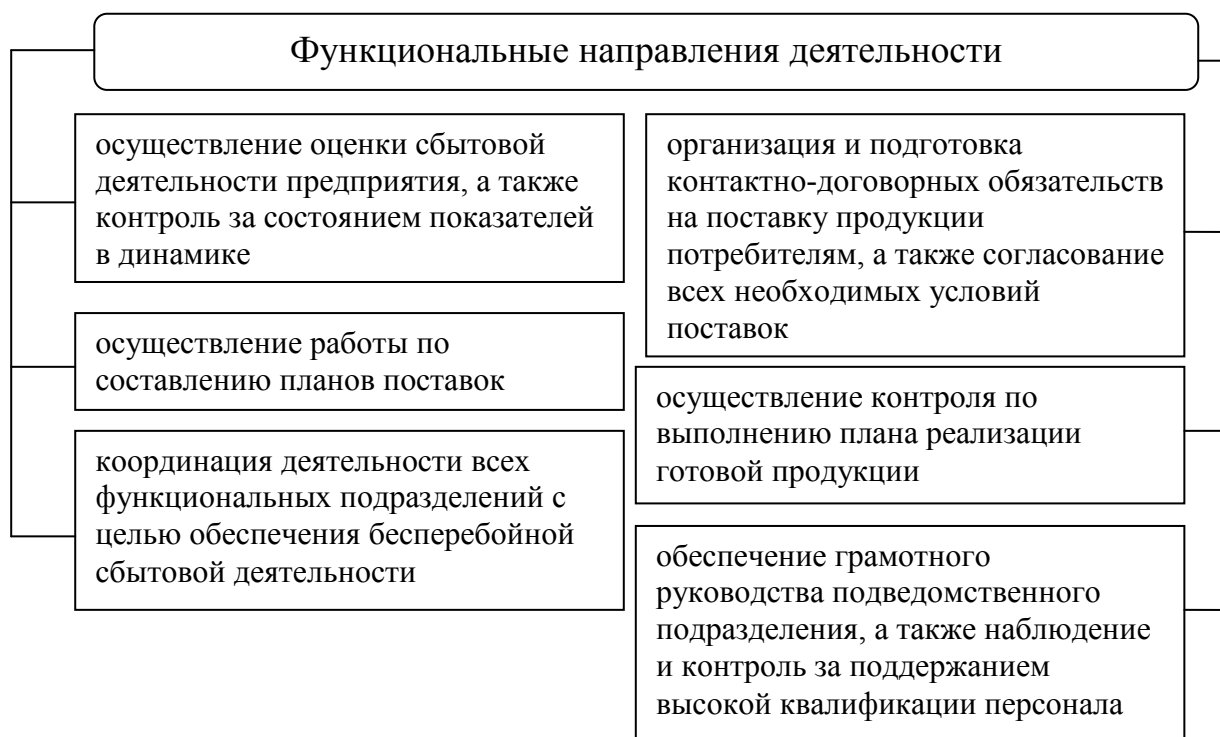


Рисунок 2.6 – Функции заместителя директора по сбыту

Менеджеры по продажам находятся в непосредственном подчинении заместителя директора по сбыту, принимая на себя обязанности по текущим

вопросам. Они ведут всю необходимую деятельность по сбыту продукции, в том числе составление актуальных прайс-листов, консультирование, оформление заявки на поставку и доставку продукции. Необходимо отметить, что, несмотря на общее снижение численности сотрудников организации, наблюдается рост численности отдела сбыта (рисунок 2.7).

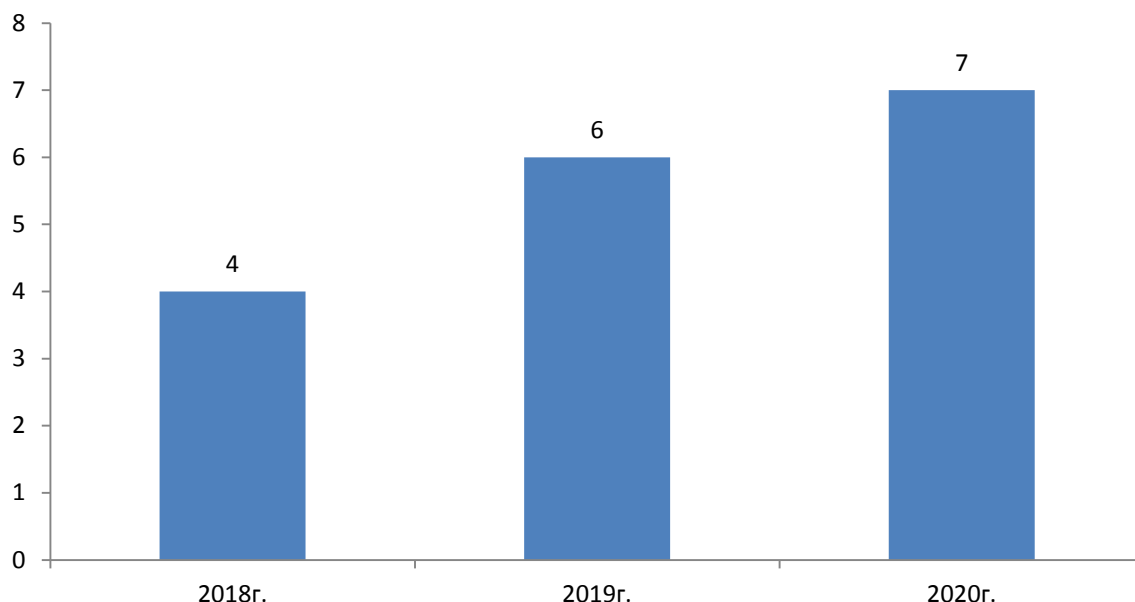


Рисунок 2.7 – Численность сотрудников отдела сбыта в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», чел

Данная тенденция обусловлена ростом количества клиентов предприятия.

Особое значение в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» при организации эффективных продаж уделяется планированию продаж. Это завершающий этап составления производственной программы предприятия и, в то же время, данный план служит основой для разработки внутрифирменных смет на производство и реализацию продукции.

В плане продаж ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» указывается количество продукции каждого вида, которая будет реализована в предстоящий период хозяйственной деятельности предприятия.

При этом в годовой план продаж включались следующие виды товаров и работ:

- объем реализации продукции на рынке Пензы и Пензенской области;
- объем реализации продукции на внутреннем российском рынке;
- объем реализации продукции на зарубежных рынках.

Совокупный объем продаж в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» в планируемом периоде определяется по всем видам и срокам поставки продукции, а также условиям ее оплаты и отгрузки, согласованным с потребителями.

В процессе выполнения основных стадий разработки плана продаж весьма важным является эффективная система товародвижения, в частности формирования оптимальных каналов или схем движения товаров от производителя к потребителю.

Работа с клиентами предприятия строится по принципу маркетинга взаимоотношений. Основным положением данного принципа является установление длительных взаимовыгодных отношений. Применяемый принцип дает свои результаты. Среди клиентов более 65 % тех с кем ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» работает более 3 лет. Таким образом, в компании сложилась следующая система распределения продукции (рисунок 2.8).

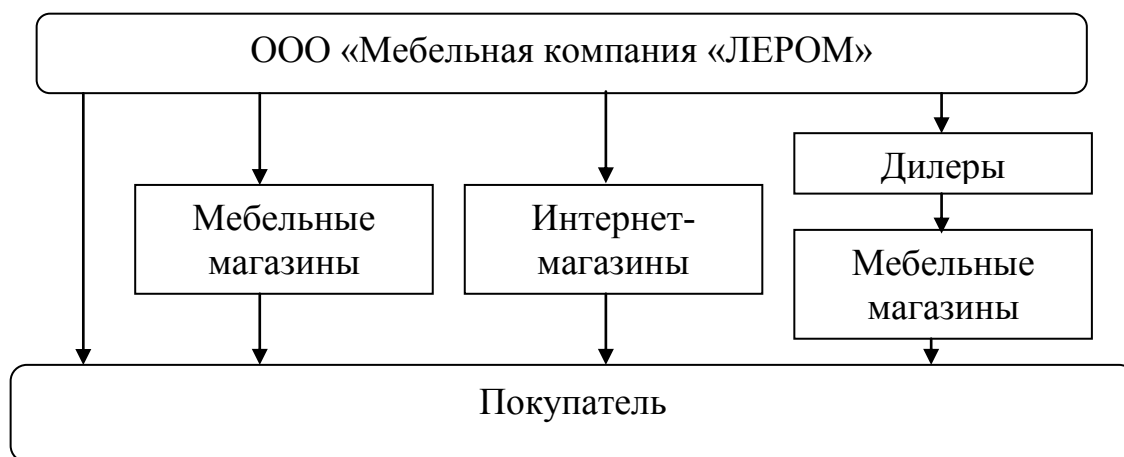


Рисунок 2.8 – Система распределения продукции в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Данные рисунка показывают, что на предприятии используются всевозможные каналы распределения продукции. Прямой канал применяется при реализации продукции напрямую с конечными потребителями при непосредственном заключении договоров с гостиницами, пансионатами и другими крупными потребителями. Одноуровневый канал используется при реализации продукции во все регионы РФ, двух уровневый канал применяется при реализации продукции за пределы Пензенской области, а также в страны ближнего и дальнего зарубежья.

Оценивая структуру распределения продукции (рисунок 2.9) можно отметить, что наибольшую долю в структуре распределения занимает одноуровневый канал. Причем за исследуемый период доля данного канала выросла с 56,4% в 2018 году до 69,3 % в 2020 году.

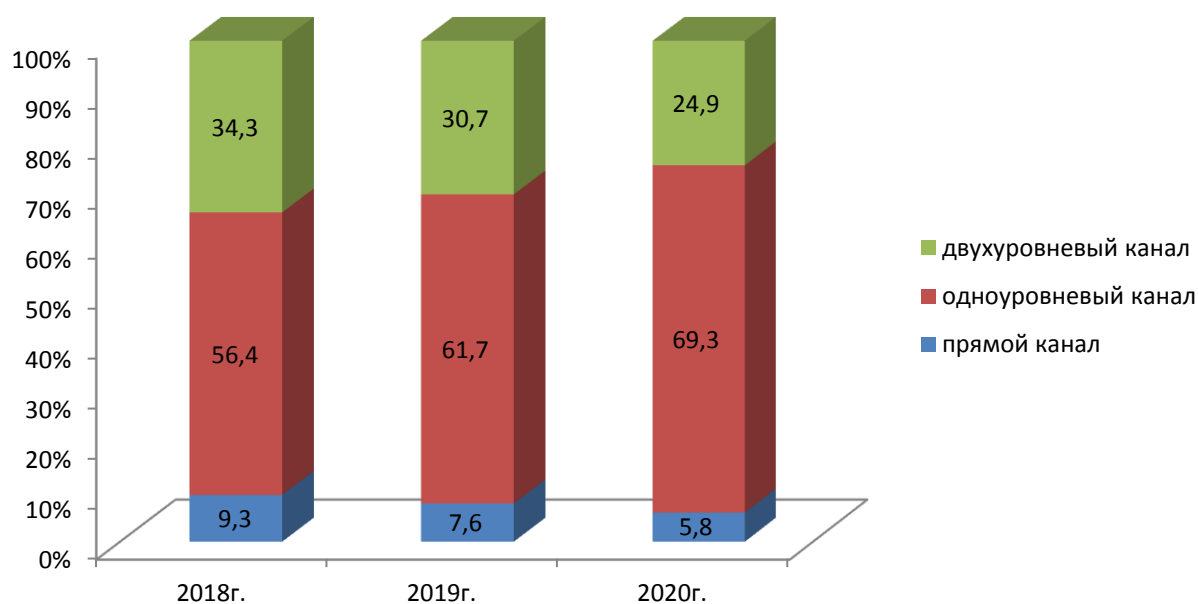


Рисунок 2.9 – Структура распределения продукции в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», %

Следует отметить, что за исследуемый период увеличилось количество магазинов, в которых представлена продукция ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» (рисунок 2.10).

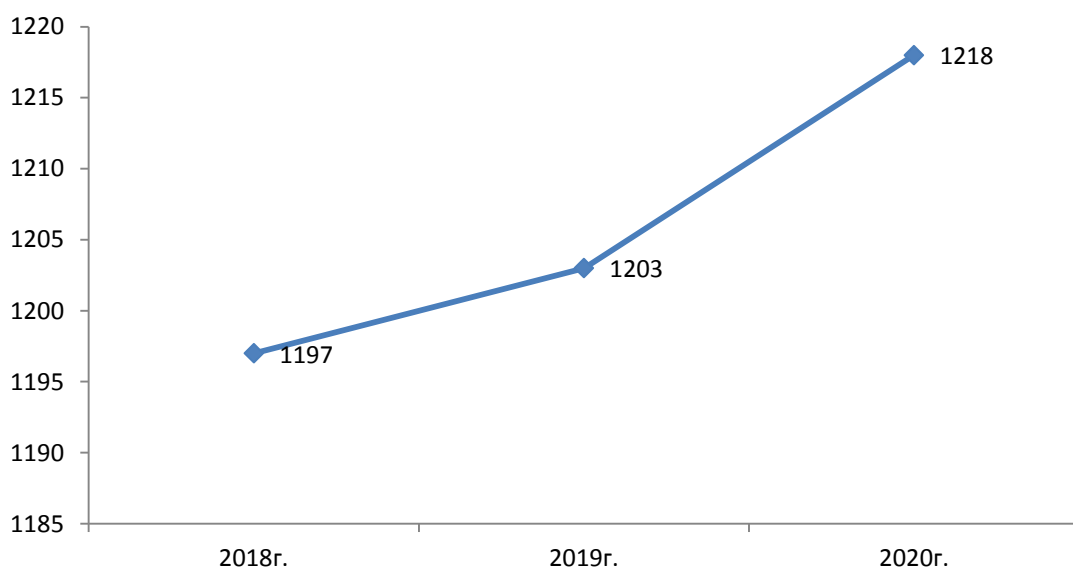


Рисунок 2.10 – Динамика количества магазинов, в которых представлена продукция ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», ед.

Как показывают приведенные данные, за исследуемый период количество магазинов, в которых представлена продукция предприятия, увеличилось на 21 единицу или на 1,8%.

Также наблюдается рост количества интернет - магазинов, в которых представлена продукция предприятия (рисунок 2.11).

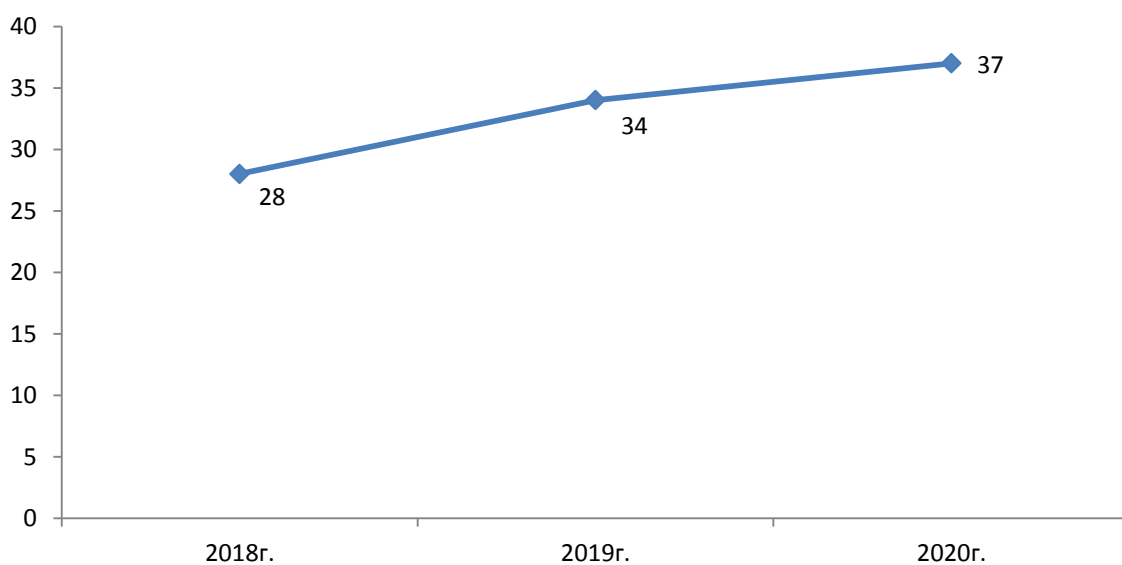


Рисунок 2.11 – Динамика количества интернет - магазинов, в которых представлена продукция ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», ед.

Как показывают приведенные данные, в 2020 году продукция предприятия была представлена в 37 интернет - магазинах, что на 9 интернет - магазинов больше чем в 2018 году. Перечень интернет - магазинов представлен в приложении Б.

Дилерская сеть предприятия также ежегодно увеличивается (рисунок 2.12), однако меньшими темпами, чем других направлений торговли.

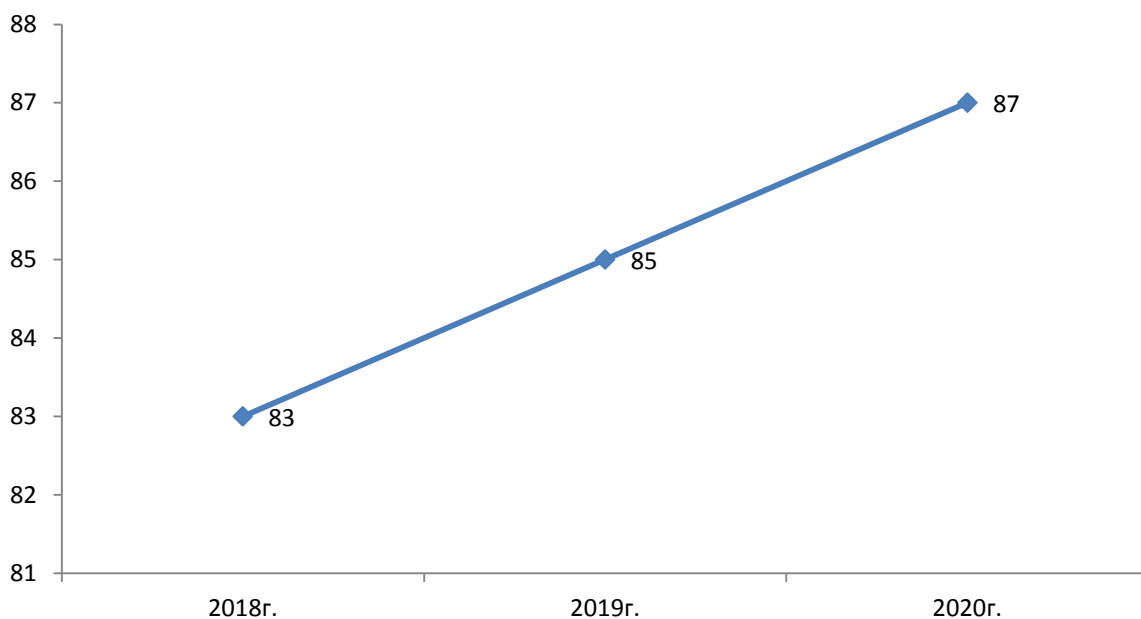


Рисунок 2.12 – Динамика дилерской сети ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», ед.

Приведенные на рисунке данные показывают, что за исследуемый период дилерская сеть выросла на 4 единицы, причем в большей степени за счет зарубежных представительств. Однако, несмотря на рост дилерской сети доля продаж через дилеров сократилась за исследуемый период, что связано с торговыми ограничениями обусловленными антиковидными мероприятиями, а также их последствиями. В результате значительная часть потребителей переместилась в сеть Интернет, что привело к существенному росту продаж через данный канал распределения.

При стимулировании сбыта для посредников предприятия вводится система скидок, кумулятивного вида, т.е. скидка предполагает снижение цены в случае превышения суммарной величины закупок на протяжении

определенного периода, даже если эти закупки состояли из маленьких по объему отдельных партий. Тем самым ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» заинтересовывает не только крупных клиентов, но и более мелких посредников, что позволяет производить сбыт в новые регионы. Для крупных оптовиков, также применяются некумулятивные скидки – устанавливается на разовый объем закупки и призваны поощрять покупателей к приобретению как можно большей партии товара. Тем самым можно сократить собственные затраты, т.к. не будет издержек на продажу, транспортировку, хранение продукции. Таким образом, в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» имеется следующая система скидок (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Предлагаемая система скидок на продукцию ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Условия	Размер скидки
При полной оплате за 10 дней до отгрузки продукции	3% от стоимости работ
При повторном обращении	2% от стоимости
Скидка за объем прошлой продукции	2%
Специальная льготная скидка для покупателей, с которыми поддерживаются длительные торговые отношения	10%
В случае 100% предоплаты продукции	5%

В рамках сбытовой политики важную роль играет информационная политика. Анализ информационной политики показал, что в целях продвижения продукции предприятие осуществляет выставочно-ярмарочную деятельность. При этом за последние три года наблюдается активизация данной деятельности (рисунок 2.13).

Как показывают приведенные данные, предприятие ежегодно участвует в 3-5 выставках международного уровня. Причем выставки

являются одними из крупнейших в данной сфере.

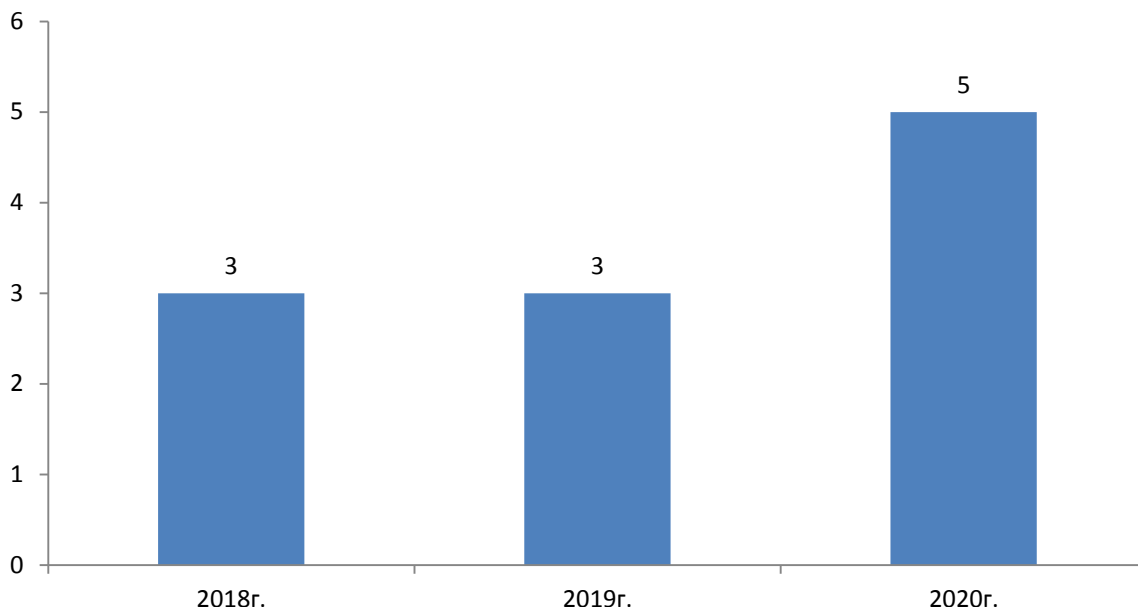


Рисунок 2.13 – Динамика выставочной деятельности
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», ед.

Предприятие – постоянный участник международных и всероссийских конкурсов, обладатель множества наград, отмечающих дизайн и качество мебели. В том числе компания становилась лауреатом Национальной премии в области промышленного дизайна «Российская кабриоль», а также неоднократный Лауреат Всероссийского конкурса «100 лучших товаров России».

Кроме того, предприятие занимается макетированием и оформлением буклетов для участия в международных выставках на различных языках. Также используется реклама в виде календарей, буклетов, ручек, подарочной продукции. Общие затраты на продвижения продукции за 2018-2020 гг. представлены на рисунке 2.14.

Приведенные данные показывают, что ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» ежегодно увеличивает объем затрат на управление сбытовой деятельностью, причем за исследуемый период затраты выросли на 32,1% и составили 33051 тыс. руб.

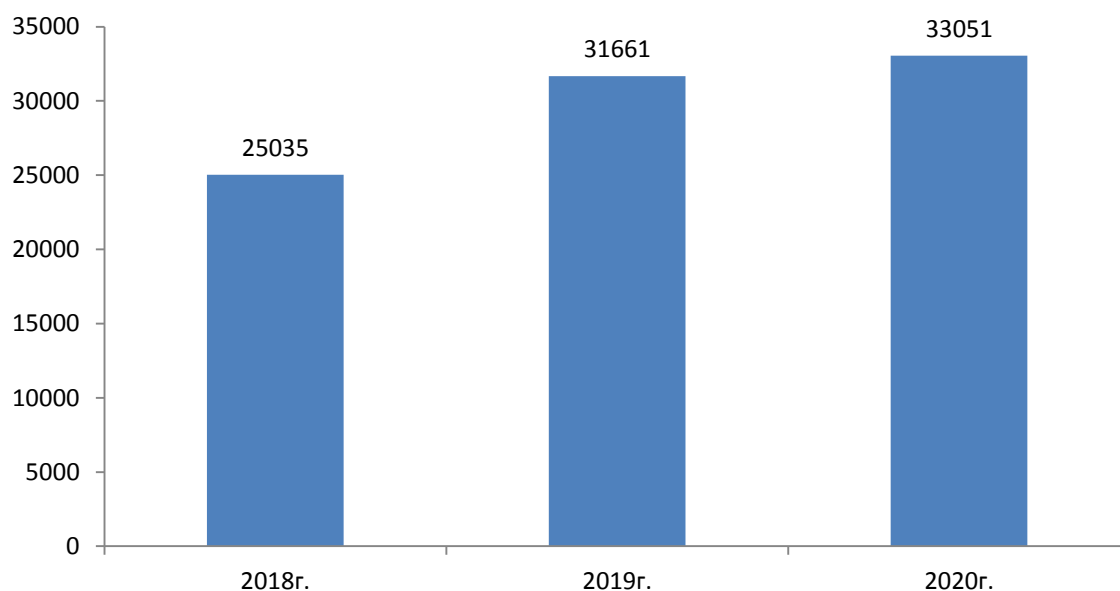


Рисунок 2.14 – Затраты на управление сбытовой деятельностью в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», тыс. руб.

Структура затрат на управление сбытовой деятельностью представлена на рисунке 2.15.

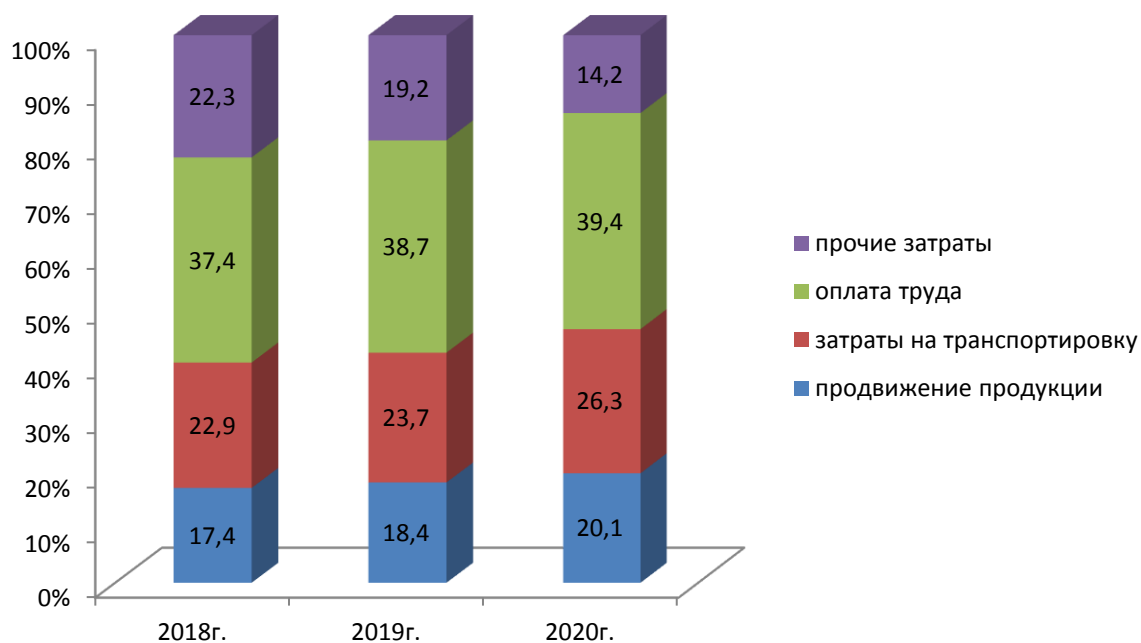


Рисунок 2.15 – Структура затрат на управление сбытовой деятельностью в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», %

Значительное внимание руководством компании уделяется

брендированию и позиционированию.

Вся произведенная продукция предприятия реализуется в настоящее время под единой торговой маркой, представленной на рисунке 2.16.



Рисунок 2.16 –Торговая марка ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Предприятие позиционирует себя как производителя мебели отличающейся современным дизайном, доступной ценой и высоким качеством изготовления.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в организации система управления сбытовой деятельностью поставлена на достаточно высоком уровне.

2.3 Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью в организации

Для оценки эффективности сбытовой деятельности организации проведем анализ динамики и структуры реализации продукции по ассортиментным группам.

Динамика реализации продукции ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» по ассортиментным группам представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика реализации продукции ООО «Мебельная компания
«ЛЕРОМ» по ассортиментным группам, тыс. руб.

Ассортиментная группа	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. в % к 2018г.
Гостиные	850711	842900	838547	98,57
Спальни	592304	464128	620704	104,79
Детские	316476	304084	256637	81,09
Прихожие	1048145	992274	1184709	113,03
Кровати	95814	64018	83556	87,21

Приведенные в таблице данные показывают, что по выделенным ассортиментным группам на предприятии наблюдается колебание объема продаж по годам, хотя и незначительное. Так реализации гостиных в 2020 году снизилась по сравнению с 2018 годом лишь на 1,43%, при этом рост продаж спален составил 4,79%, а прихожих 13,03%. В свою очередь объем реализации детских сократился на 13,03%, а кроватей 12,79%.

Структура реализованной продукции по ассортиментным группам представлена на рисунке 2.17.

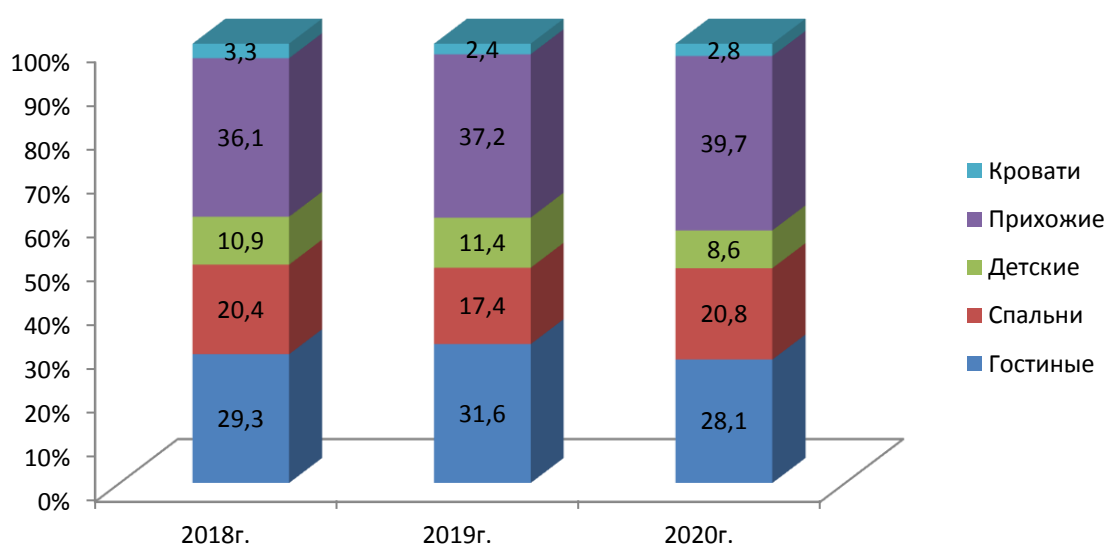


Рисунок 2.17 – Структура реализованной продукции по ассортиментным группам в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», %

Приведенные данные показывают, что наибольшую долю в структуре реализованной продукции занимают прихожие, причем их доля выросла за исследуемый период с 36,1% до 39,7%. Около трети всей реализованной продукции приходится на гостиные. Наименьшую долю в структуре продаж занимают кровати.

Далее была проведена оценка товарного ассортимента предприятия. Первоначально был проведен анализ устойчивости ассортимента (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Оценка устойчивости товарного ассортимента в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Ассортиментная группа	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. в % к 2018г.
Гостиные	0,97	1,00	1,00	103,09
Спальни	0,81	0,85	0,87	107,41
Детские	0,9	0,9	0,9	100,00
Прихожие	0,92	0,9	0,9	97,83
Кровати	0,96	0,98	0,96	100,00

Как показывают представленные данные, по всем группам товаров имеет место высокая степень устойчивости ассортимента. При этом следует отметить, что по многим группам товаров степень устойчивости ассортимента увеличивается.

Результаты оценки глубины товарного ассортимента представлены в таблице 2.9.

Как показывают данные таблицы, практически по всем ассортиментным группам наблюдается рост глубины ассортимента. При этом наибольшее увеличение глубины товарного ассортимента произошло по прихожим, где за анализируемый период количество ассортиментных позиций выросло на 58,33%. Больше всего ассортиментных позиций наблюдается по категории «кровати». В настоящее время данная категория включает 67 ассортиментных позиций.

Таблица 2.9

Глубина товарного ассортимента в ООО «Мебельная
компания «ЛЕРОМ»

Ассортиментная группа	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. в % к 2018г.
Гостиные	33	38	49	148,48
Спальни	11	12	17	154,55
Детские	13	14	20	153,85
Прихожие	12	13	19	158,33
Кровати	61	63	67	109,84

Важным элементом оценки товарного ассортимента является анализ степени новизны ассортимента (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Новизна товарного ассортимента в ООО «Мебельная
компания «ЛЕРОМ», %

Ассортиментная группа	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение 2020 г. от 2018г.
Гостиные	107,40	115,15	128,95	21,55
Спальни	105,90	109,09	141,67	35,77
Детские	101,30	107,69	142,86	41,56
Прихожие	103,90	108,33	146,15	42,25
Кровати	101,80	103,28	106,35	4,55

Как показывают приведенные данные, на предприятии наблюдается рост ассортимента по всем группам. Наибольший рост можно отметить по прихожим и детским.

Таким образом, в результате проведенного анализа было установлено,

что товарный ассортимент предприятия является широким, глубоким и при этом устойчивым. Общая тенденция для всего ассортимента предприятия – рост объемов продаж.

Эффективность системы распределения продукции в рамках управления сбытовой деятельностью может быть оценена устойчивостью клиентской базы, а также ее приращением. Результаты оценки устойчивости клиентской базы представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Устойчивость клиентской базы ООО «Мебельная
компания «ЛЕРОМ», %

Канал распределения	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от 2018 г.
Канал нулевого уровня	93	97	96	3
Одноуровневый канал	88	91	93	5
Двухуровневый канал	98	99	99	1

Приведенные данные показывают, что наибольшая устойчивость клиентской базы имеет место в двухуровневом канале распределения продукции – 99% контрагентов заключивших контракт с ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», заключают контракт на следующий год. Высокая степень лояльности клиентов наблюдается и по каналу нулевого уровня. Все это свидетельствует об эффективной работе подсистемы распределения продукции в организации.

Динамика прироста клиентской базы по каналам распределения представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Динамика прироста клиентской базы ООО «Мебельная
компания «ЛЕРОМ», %

Канал распределения	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от 2018 г.
Канал нулевого уровня	2,1	2,3	1,4	-0,7
Одноуровневый канал	6,4	7,1	8,2	1,8
Двухуровневый канал	1,2	1,3	1,4	0,2

Как показывают приведенные данные, по всем каналам распределения за исключением прямого канала наблюдается рост клиентской базы. Данное снижение обусловлено тем, что в рамках прямого канала распределения предприятием охвачена практически вся возможная клиентская база, а двухуровневый канал распределения в новых условиях развития сетевого ритейла и интернет - торговли активно развивается. Все это свидетельствует об эффективной системе распределения и продвижения продукции на предприятии.

Результативность управления сбытовой деятельностью можно оценить с помощью показателей прибыли (рисунок 2.18).

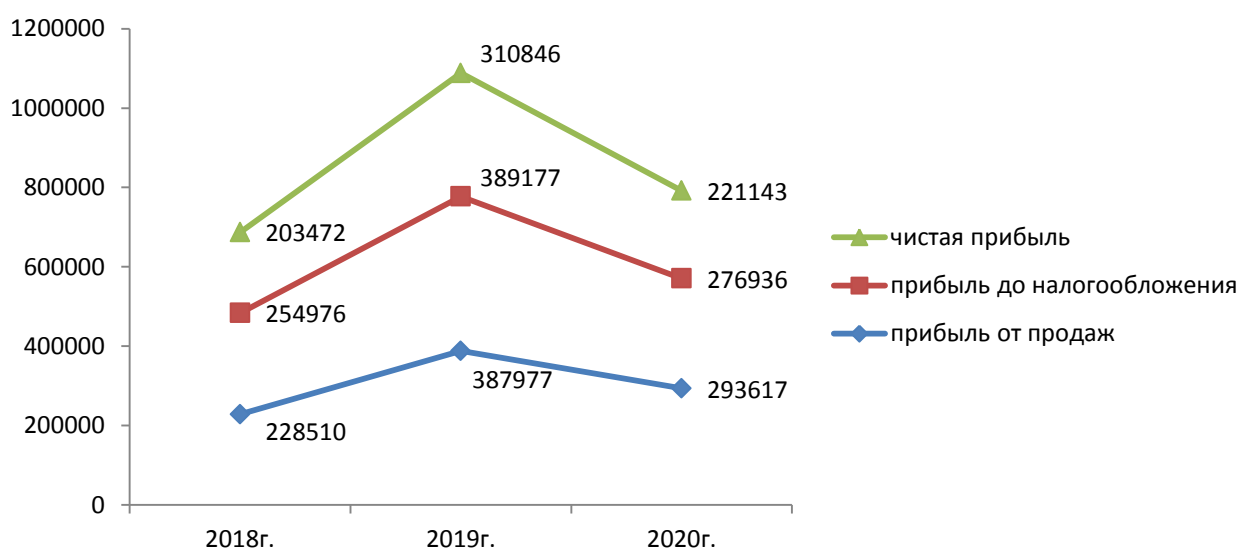


Рисунок 2.18 – Динамика показателей прибыли в ООО «Мебельная
компания «ЛЕРОМ», тыс. руб.

Как показывают приведенные данные, в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» наблюдается колебание показателей прибыли по годам, однако в целом за три года показатели прибыли растут. В 2020 году предприятием получено прибыли в размере 293617 тыс. руб., что на 8,68% больше чем в 2018 году.

Для оценки эффективности управления сбытовой деятельностью также применяется следующая система показателей (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Оценка эффективности сбытовой деятельности
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от 2018 г.
Коэффициент отклика покупателя на коммерческие предложения	65,98	64,25	60,29	-5,69
Коэффициент доходности сбыта	9,13	12,25	8,88	-0,24
Прирост оборота товаров, %	13,60	9,19	11,19	-2,41
Темп роста возражений и претензий, %	93,63	88,48	83,13	-10,50

Представленные в таблице результаты расчетов показывают, что на предприятии наблюдается снижение коэффициента отклика покупателя на коммерческие предложения, а также коэффициента доходности сбыта, что обусловлено более высокими темпами роста затрат на сбытовую деятельность чем получаемых результатов, о чем свидетельствует снижение прироста оборота товаров. В то же время сокращается количество возражений и претензий, что является положительной динамикой.

Основными показателями, характеризующими эффективность управления сбытовой деятельностью, являются показатели рентабельности (рисунок 2.19).

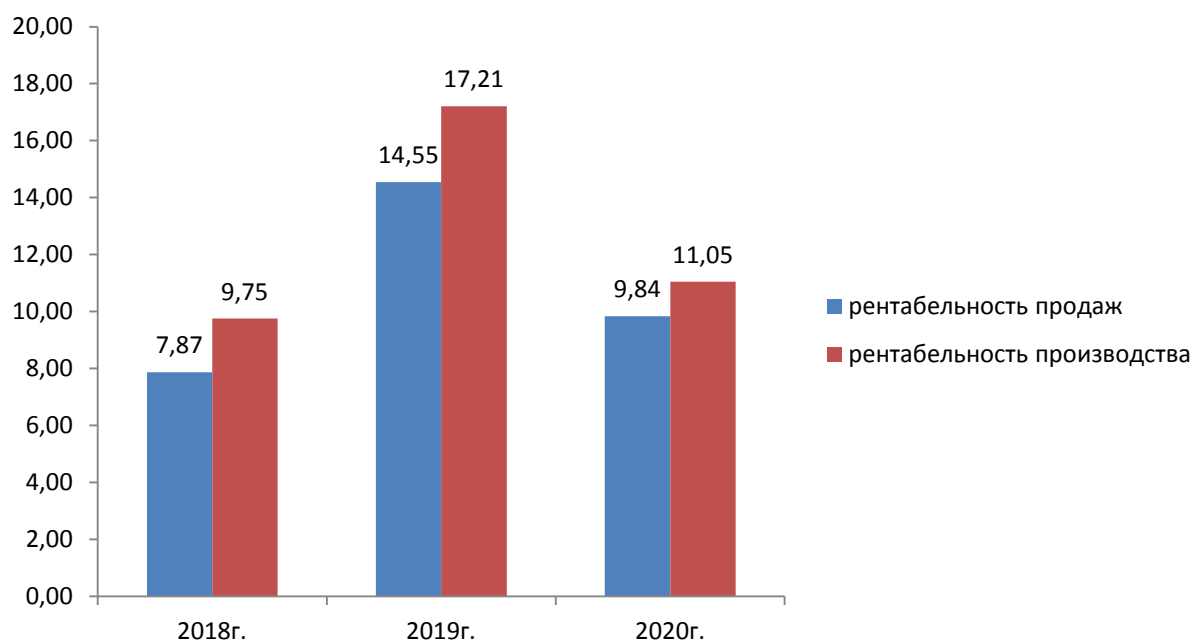


Рисунок 2.19 – Динамика показателей рентабельности
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», %

Результаты расчетов показателей рентабельности, представленные на рисунке 2.19, свидетельствуют о колебании эффективности управления сбытовой деятельностью на предприятии. Так если в период 2018-2019 гг. наблюдается рост показателей рентабельности, то в период 2019-2020гг. наблюдается обратная тенденция. В то же время необходимо отметить, что показатели 2020 года выше уровня 2018 года.

Таким образом, проведенный анализ показал, что ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» является эффективно функционирующим предприятием. Управление сбытовой деятельностью на предприятии поставлено на высоком уровне. Однако наблюдается колебание всех показателей эффективности управления данными процессами.

Все это свидетельствует о поиске новых решений направленных на обеспечение стабильного роста эффективности управления сбытовой деятельностью.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ООО «МЕБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «ЛЕРОМ»

3.1 Предложения по применению информационных технологий в управлении сбытом на предприятии

В современных условиях взаимодействия с клиентами, их удержания и активизации продаж особую роль играют интегрированные информационные системы типа CRM.

CRM (customer relationship management) системы – это класс систем автоматизации, которые позволяют управлять взаимодействием с потребителями. Они включают в себя все аспекты взаимодействия: от различных бизнес контактов, до продажи, а также обслуживания запросов клиентов. Основная цель применения CRM системы заключается в управлении и систематизации информации о клиенте. Это дает возможность понять поведение клиентов и организовать более эффективные связи.

Основное применение CRM системы связано с организацией и управлением взаимосвязью с клиентами. Поэтому, в первую очередь, преимущества CRM системы проявляются в увеличении показателей продаж, в частности, увеличивается объем продаж, повышается их эффективность, снижается стоимость привлечения клиентов. Помимо этого, CRM системы оказывают существенное влияние на управляемость и культуру работы организации.

К основным преимуществам CRM системы можно отнести (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Преимущества применения системы CRM в сбытовой деятельности ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Группы задач, которые решают CRM системы, позволяют реализовать базовые потребности организации по управлению взаимодействием с клиентами. К таким группам относятся (рисунок 3.2).

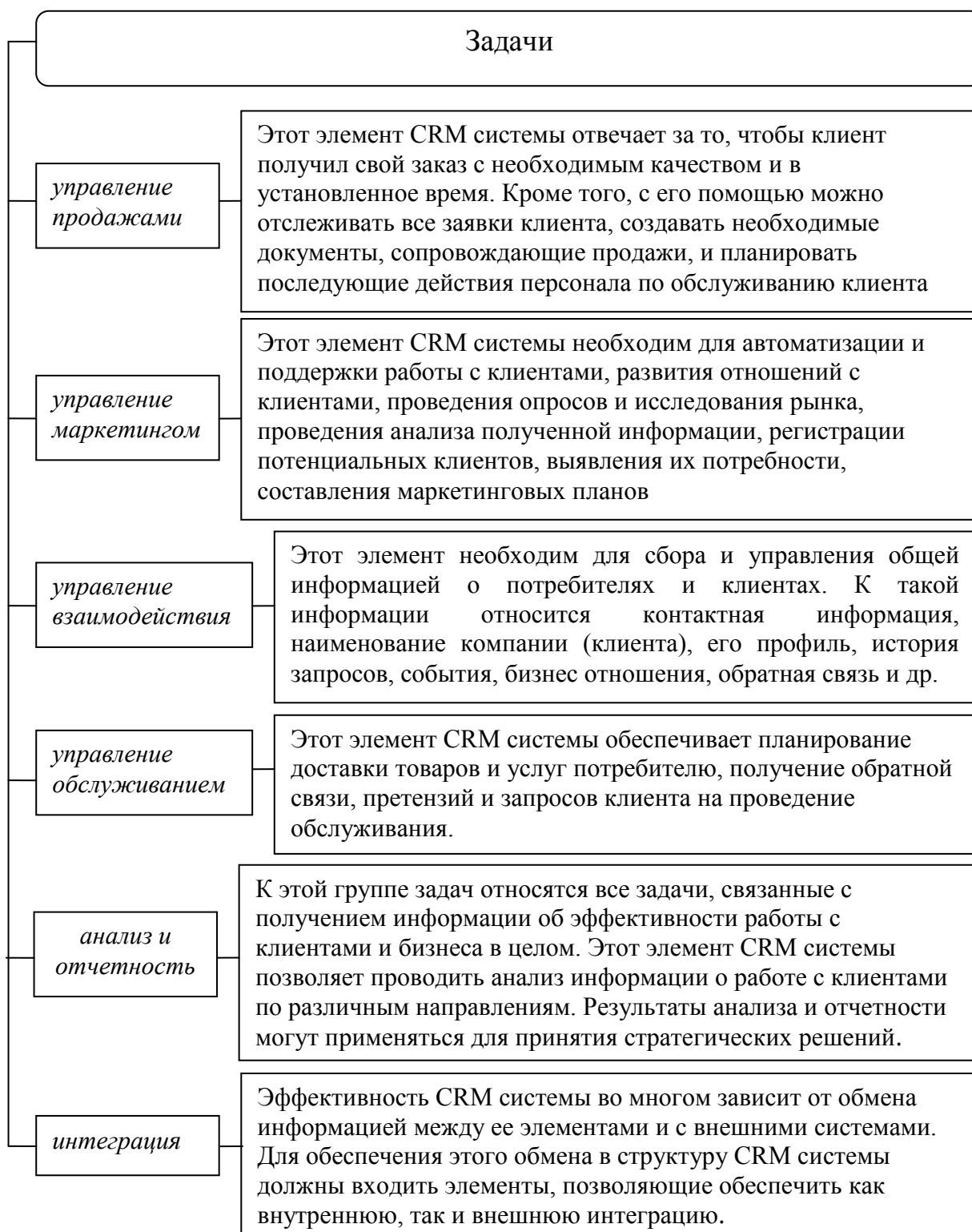


Рисунок 3.2 – Задачи, решаемые CRM системой

На рынке программных продуктов и информационных систем существует большое количество предложений по CRM системам. Эти системы довольно разнообразны по объему решаемых задач, применяемому оборудованию, технологиям работы. При выборе CRM системы необходимо учитывать множество факторов. При подборе наиболее оптимального решения был проведен анализ предложений от производителей CRM систем по следующим критериям (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Критерии выбора поставщика CRM системы для ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Критерии оценки	Мегаплан	amoCRM	AMBER	Brizo CRM	OneBox
соответствие требованиям бизнеса	+	+	+	+	+
простота использования	-	+	+	-	+
наличие аналитических инструментов	+	+	+	+	+
возможность настройки на процессы	-	-	+	-	+
масштабируемость	+	+	+	+	+
настройка под условия конкретной отрасли	-	-	+	+	-
настройка под пользователей	-	-	+	+	+
интеграция с другими информационными системами	-	-	-	+	-
оперативность технической поддержки	+	+	+	+	+

По совокупности критериев наиболее оптимальной для ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» является система «AMBER».

Для успешного внедрения CRM системы руководство организации должно предпринять ряд шагов.

К основным шагам, обеспечивающим успешное внедрение CRM системы, относятся (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Этапы внедрения CRM системы в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

1. Вовлечение ключевых заинтересованных сторон. Перед началом проекта необходимо определить все заинтересованные стороны (пользователей, клиентов, руководство, поставщиков и пр.) и провести оценку их ожиданий от внедрения CRM системы. Многие CRM-проекты

терпят неудачу, потому что заинтересованные лица не участвуют в процессе внедрения. Они должны принимать участие в оценке бизнес-задач, выработке стратегии внедрения, определении правил использования CRM в компании. Высшее руководство должно обеспечить финансовые и временные ресурсы на внедрение CRM системы. Также, необходимо определить, кто получит выгоду от CRM-системы, например, заказчики, персонал, поставщики, деловые партнеры и др.

2. Определение CRM стратегии. Определение CRM стратегии связано с выявлением критических взаимодействий между бизнес - целями, бизнес-процессами, людьми и программным обеспечением. CRM стратегия необходима для улучшения этих взаимодействий. Прежде, чем приступать к внедрению программного обеспечения, необходимо определить преимущества от внедрения и установить ключевые показатели эффективности.

3. Определение целей внедрения CRM и расстановка приоритетов. Перед началом проекта по внедрению CRM системы нужно четко сформулировать цели внедрения. При этом необходимо принимать во внимание социальные и организационные факторы, такие как структура компании, роли и подчиненность, сопротивление изменениям. Приоритет в достижении целей необходимо расставлять таким образом, чтобы затрагивались ключевые области взаимодействия с потребителями.

4. Разработка плана внедрения. После определения стратегии и целей внедрения CRM системы составляется план внедрения. Он может состоять из нескольких планов, связанных с приоритетами в достижении целей. План должен содержать ответственных лиц, ключевые показатели и сроки.

5. Интеграция существующих систем. Если в организации применяются информационные системы, связанные с автоматизацией других процессов, то в план внедрения необходимо включить план интеграции этих систем с CRM системой.

6. Информирование заинтересованных сторон. Внедрение CRM системы изменяет порядок и правила выполнения существующих процессов взаимодействия с потребителями. Для эффективного функционирования системы необходимо информировать заинтересованные стороны о правилах работы. Персонал организации (пользователи) системы должны быть обучены работе с системой, клиенты, поставщики, партнеры, должны быть информированы о новых правилах работы и изменениях, связанных с внедрением CRM системы.

Таким образом, внедрение предлагаемой CRM системы позволит существенно повысить качество системы управления сбытовой деятельностью на предприятии.

3.2 Направления совершенствования сбытовой политики на предприятии

Проведенные исследования показали, что в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» имеется серьезный потенциал для того, чтобы активизировать сбытовую деятельность. В этой связи в качестве базовой предлагается принять диверсифицированную сбытовую политику.

В результате анализа направлений развития сбытовой деятельности в рамках диверсифицированной сбытовой политики в качестве базовой стратегической цели сбытовой политики ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» предлагается сочетание умеренного роста для сегмента «физические лица» и активного роста для сегмента «юридические лица» (рисунок 3.4).

Выбор стратегии умеренного роста для сегмента «физические лица» обусловлен высокой насыщенностью данного сегмента рынка невысокими темпами его роста в последние годы.

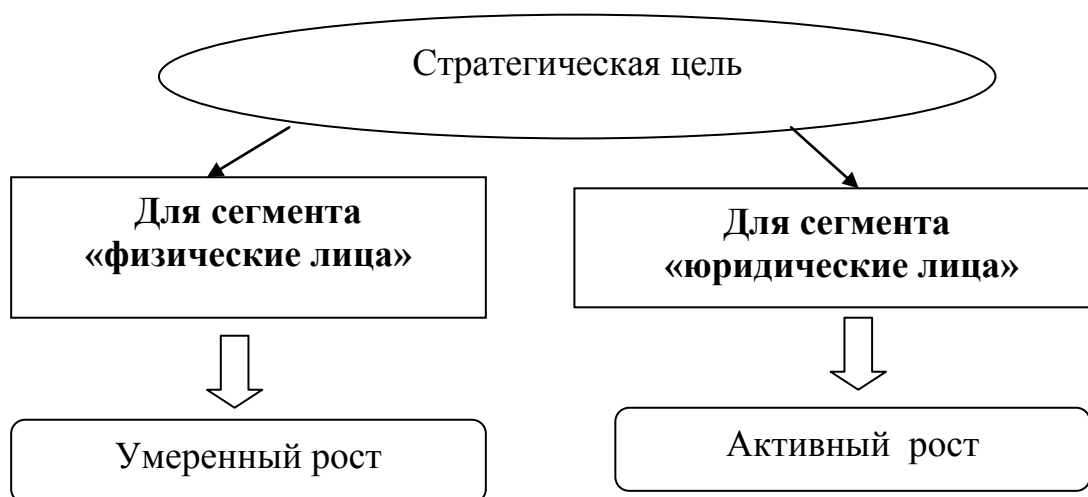


Рисунок 3.4 – Предлагаемые базовые направления сбытовой политики ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

В то же время наблюдается, хотя и незначительный рост в сегменте «юридические лица», что обусловлено ростом количества частных гостиничных комплексов, обновлением фонда в санаториях, профилакториях и домах отдыха, а также увеличением спроса со стороны девелоперов, сдающих жилье «под ключ». Так в странах Юго-Восточной Азии и в первую очередь в Китае в последние годы растет спрос на мебель, что связано с высокими темпами строительства жилой недвижимости. В связи с этим для данного сегмента в рамках сбытовой политики была выбрана стратегия активного роста, реализация которой позволит расширить рынки сбыта продукции как в России, так и за рубежом.

Формирование диверсифицированной сбытовой политики предполагает постановку определенных целей. Предлагаются следующие стратегические цели диверсифицированной сбытовой политики ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» (рисунок 3.5).

В реализации диверсифицированной сбытовой политики должны быть задействованы все функциональные области предприятия: организация управления, производство, персонал, маркетинг, финансы.

Ответственным за реализацию диверсифицированной сбытовой политики должен быть заместитель директора по сбыту.

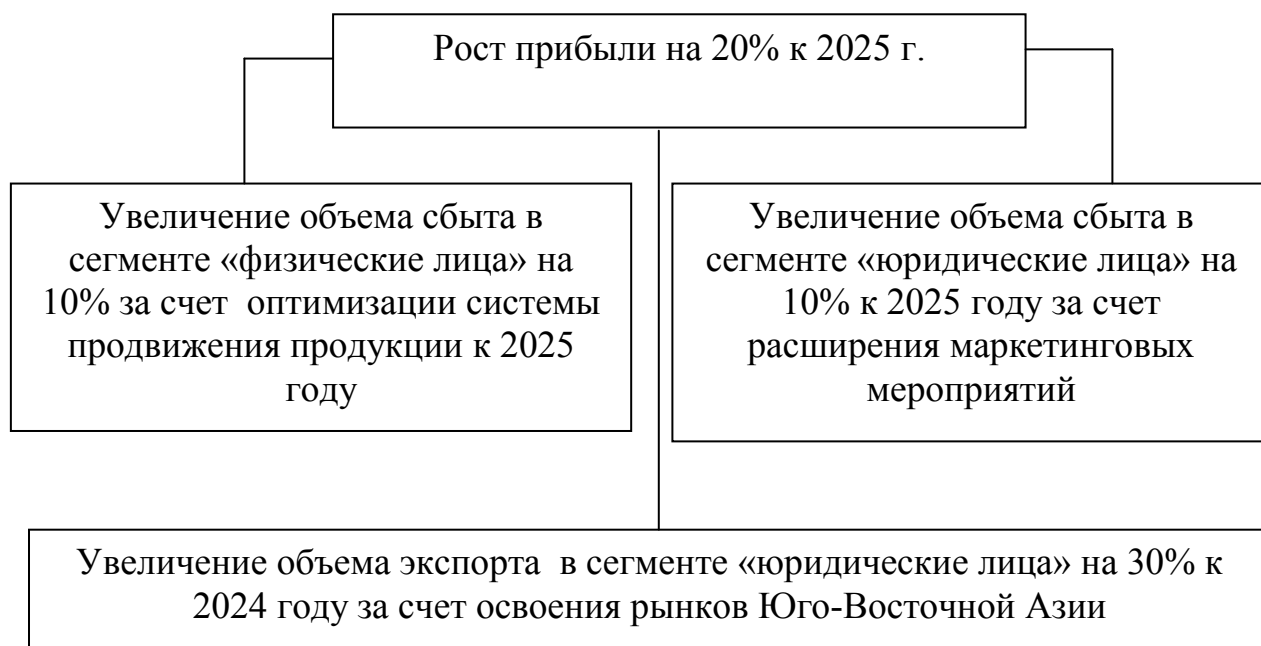


Рисунок 3.5 – Предлагаемые стратегические цели диверсифицированной сбытовой политики ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

План мероприятий по реализации диверсифицированной сбытовой политики представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Программа реализации диверсифицированной сбытовой политики
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Мероприятие	Сроки	Содержание
1	2	3
Совещание по реализации сбытовой политики	2 раза в месяц	Доведение до участников принятых решений, результатов, а также разработка плана на следующие 2 недели
Анализ рынков	1,5 месяца	Выявление потребности в конкретных марках и моделях продукции предприятия, определение емкости сегментов отечественного и зарубежного рынков, анализ конкурентов

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
Анализ внутренних возможностей компании	3 недели	Определение производственного потенциала, выявление имеющийся в компании технической документации для реализации продукции на конкретном сегменте рынка
Вывод продукции на новый сегмент рынка	На протяжении всего периода реализации политики	Разработка и реализация комплекса маркетинга для конкретного сегмента рынка
Формирование механизма реагирования на внешние изменения	3 месяца	Разработка прогнозов и возможных действий по минимизации рисков и максимизации выгоды

При проведении оценки известности ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» в сети Интернет было выявлено, что она уступает лидирующим компаниям по критерию «известность». С целью выяснения причины данного отставания был проведен анализ Интернет-сайтов лидеров, в результате которого было выявлено, что данные компании уделяют серьезное внимание продвижению своей продукции через различные средства коммуникаций.

В связи с этим одной из главных задач, поставленных перед системой сбыта, предприятия должна стать разработка PR-коммуникаций, благодаря которым компания сможет приобрести большую известность у потенциальных заказчиков, а также выйти на новый уровень конкуренции. В этой связи предлагается следующий план мероприятий (таблица 3.3).

План мероприятий по разработке и реализации PR-коммуникаций
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Мероприятие	Действия по реализации
Создание системы маркетинговых коммуникаций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ маркетинговых коммуникаций конкурентов. 2. Анализ каналов распространения информации. 3. Выбор наиболее эффективных каналов распространения информации. 4. Разработка кампании продвижения предприятия на рынке. 5. Мероприятия по реализации кампании. 6. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций.
Разработка политики по привлечению клиентов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ деятельности конкурентов по привлечению заказчиков. 2. Анализ рынка с целью выявления возможных клиентов. 3. Формирование базы потенциальных клиентов. 4. Анализ и мониторинг потребности в продукции у потенциальных иностранных заказчиков. 5. При выявлении неудовлетворенной потребности направление коммерческого предложения. 6. При отсутствии явной потребности рассылка информационных писем о предлагаемых продуктах. 7. Разработка программы лояльности для заказчиков гражданской продукции
Разработка ценовой политики для гражданской продукции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление и анализ цен конкурентов. 2. Разработка, выбор и обоснование системы скидок для различных сегментов заказчиков. 3. Реализация выбранной системы. 4. Анализ эффективности и корректировка в случае необходимости

Предлагаемые в таблице мероприятия позволят ООО «Мебельная

компания «ЛЕРОМ» существенно приблизится к достижению поставленных целей.

При этом особое внимание в разработке PR-коммуникаций необходимо уделить сегменту «юридические лица», так как именно в данном направлении предполагается активное расширение экономической деятельности предприятия. В то же время необходимо поддерживать и завивать связи с имеющимися контрагентами, что даст гарантированный сбыт продукции предприятия и возможность наращивания экспорта.

Для реализации PR-коммуникаций особое внимание должно быть уделено следующим направления (рисунок 3.6).

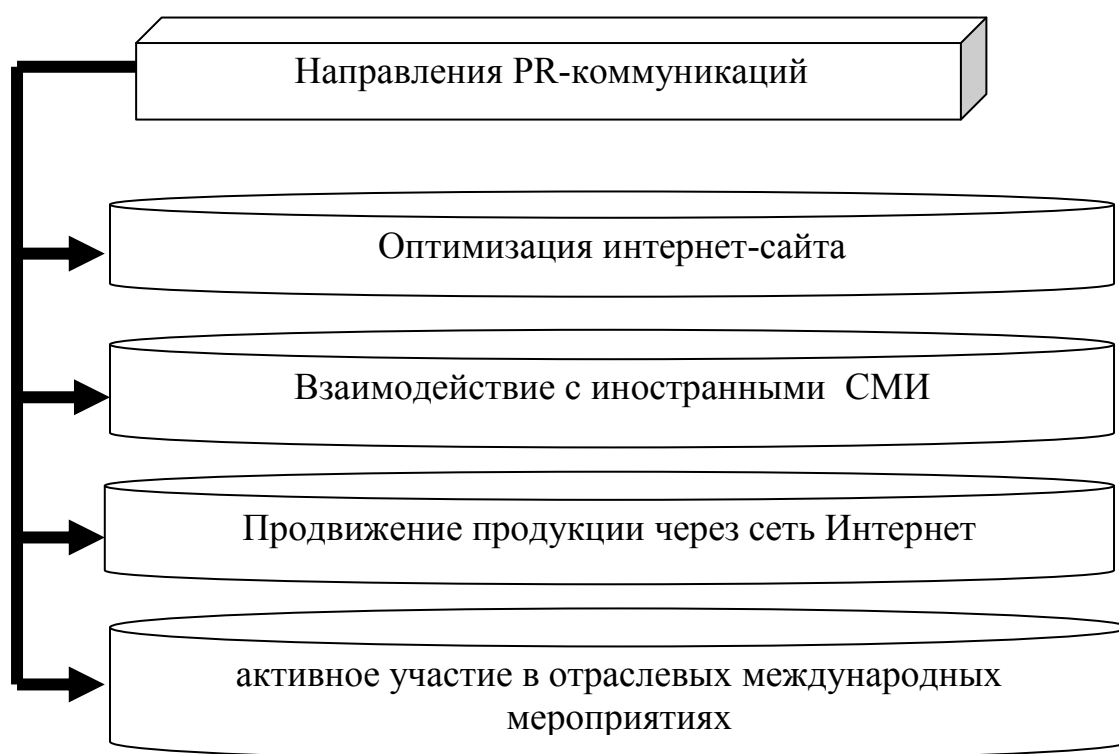


Рисунок 3.6 – Предлагаемые направления PR-коммуникаций
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Рассмотрим каждое из направлений более подробно.

В современных условиях наличие Интернет-сайта является практически обязательным условием для любой серьезной компании. Однако, с развитием информационных технологий особую значимость

приобретает способность не только привлечь потенциального клиента или заинтересованного человека зайти на сайт компании, но и заставить его возвращаться. В связи с этим возникает необходимость в грамотном ведении сайта, учитывая также тот факт, что зачастую первичную информацию клиент получает именно из этого источника, который выступает в роли «лица» организации.

Для эффективного использования Интернет-сайта с целью привлечения внимания и увеличения известности ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» среди потребителей продукции и зарубежных контрагентов рекомендуется провести следующие мероприятия (рисунок 3.7).

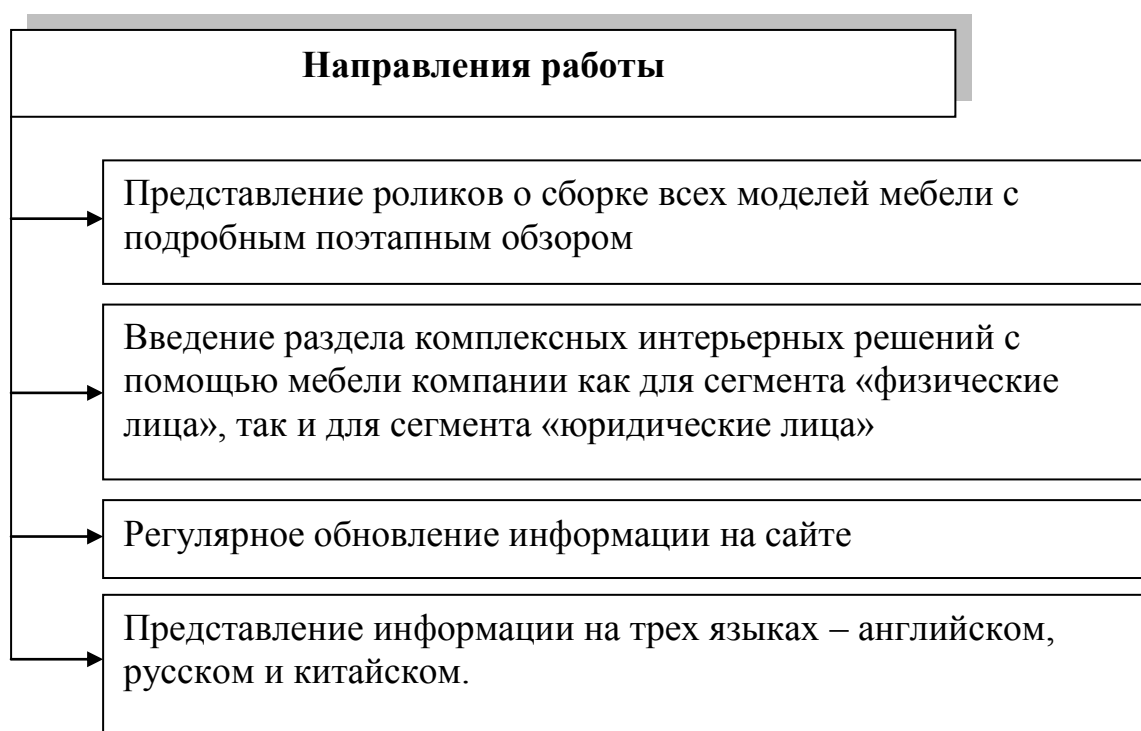


Рисунок 3.7 – Направления развития Интернет - коммуникаций
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Одним из перспективных направлений роста сбыта является применение инструментов, предлагаемых в сети Интернет. В результате проведения анализа всех инструментов продвижения и реализации

продукции в сети Интернет были определены наиболее перспективные для ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» (рисунок 3.8).

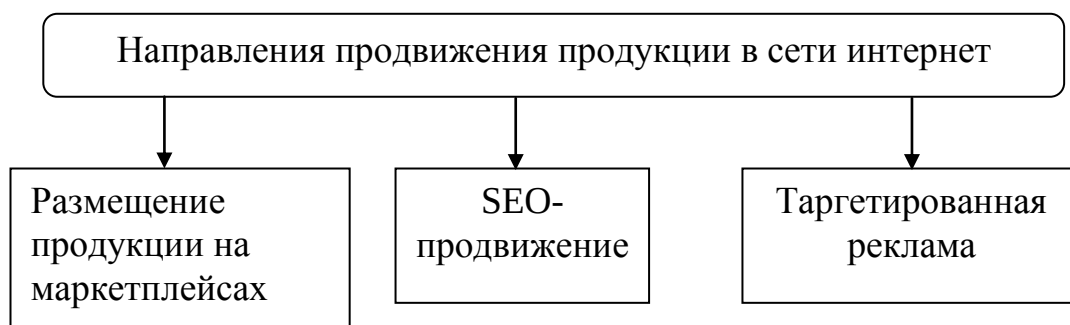


Рисунок 3.8 – Предлагаемая система продвижения продукции ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» в сети Интернет

Размещение продукции предприятия на маркетплейсах, популярных в среде зарубежного рынка.

Маркетплейс – самая популярная бизнес-модель в e-commerce. Не являясь собственником товара, он предоставляет владельцам товаров – производителям, дистрибьюторам, продавцам – технологию и инфраструктуру для онлайн-торговли.

Маркетплейсы – это не только торговые площадки для розницы, где конечный пользователи – малый и средний бизнес. Многие производители и дистрибьюторы начали запускать собственные интернет - магазины как дополнительный канал продаж. Но некоторые компании идут еще дальше и открывают свои онлайн-площадки для партнеров, а самые смелые – и для конкурентов. Например, b2b-маркетплейс «на полке», созданные во многих странах, помогает упростить процесс закупок для малого бизнеса: здесь можно получать информацию от поставщиков и производителей о необходимом товаре, сравнивать цены, делать заказы на поставку товара, оформлять документы.

В целях обеспечения массового охвата потребителей на в сегменте «физические лица» необходимо использовать наиболее популярные социальные сети. В настоящее время это во «Вконтакте», «Instagram»,

«Facebook». В этой связи предлагается использование таргетированной рекламы. Таргетированная реклама – это способ онлайн-рекламы, в котором используются методы и настройки поиска целевой аудитории в соответствии с заданными параметрами (характеристиками и интересами) людей, которые могут интересоваться рекламируемым товаром или услугой. Такая реклама показывается только выбранной (целевой) аудитории, что позволяет более эффективно использовать рекламный бюджет компании. Основными преимуществами таргетированной рекламы являются (рисунок 3.9).

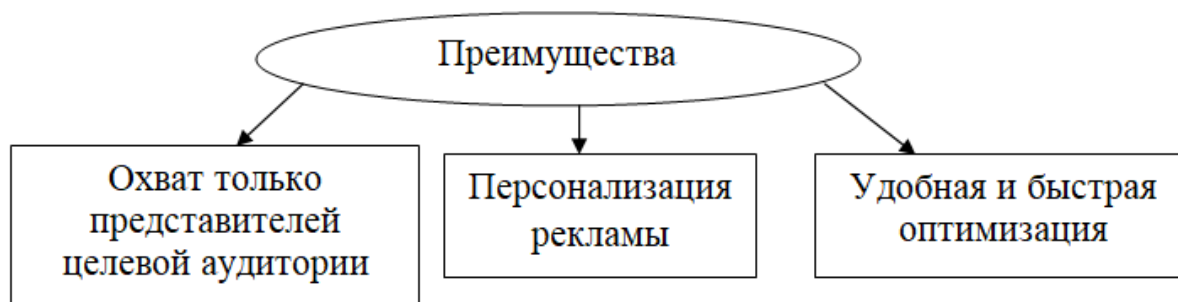


Рисунок 3.9 – Преимущества таргетированной рекламы

Таргетированную рекламу предлагается запустить в двух социальных сетях «Instagram» и «Facebook».

SEO (Search Engine Optimization) – это технология раскрутки сайта в поисковой выдаче с целью получения трафика. В основе работы лежит знание алгоритмов ранжирования ресурсов в выдаче и улучшение критериев сайта с целью выведения его в топ результатов поиска по требуемым ключевым фразам. В результате проведения качественного SEO сайт поднимается в выдаче поисковика, а значит, по ссылке на продвигаемую страницу идет трафик посетителей, который будет тем больше, чем выше позиция такой ссылки. Результаты, достигнутые благодаря SEO-продвижению, сохраняются достаточно долго.

Одним из направлений повышения известности компании является взаимодействие со средствами массовой информации. Прежде всего, следует наладить контакты с обозревателями ведущих Интернет-ресурсов и

журналов тех направлений деятельности, где компания может предложить свою продукцию.

Как показала практика предприятий, принимающих активное участие в выставочных мероприятиях, затраты на данные мероприятия имеют высокую эффективность в виде экспортных контрактов. В этой связи предлагается организовать участие предприятия в следующих наиболее рейтинговых выставках (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Предлагаемый перечень международных выставок для
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Наименование выставки	Место проведения	Характеристики
«Asia Pacific Floor Fair»	Китай, Гуанджоу	40000 кв. метров, поддержка более 40 торговых ассоциаций Китая, более 5000 посетителей выставки
«MebelExpo Uzbekistan»	Узбекистан, Ташкент	20000 кв. метров, более 2000 посетителей выставки
«Мебель. Интерьер. Деревообработка»	Казахстан, Алматы	25000 кв. метров, более 3000 посетителей выставки

Благодаря участию в выставках предприятие может привлечь особое внимание к себе. В рамках выставки, компания может принять участие в конференциях, круглых столах, семинарах и т.д. Подготовка выступлений и активное обсуждение проблем и перспектив развития отрасли позволит сформировать имидж компании как серьезного игрока как на отечественном так и на мировом рынке, к мнению которого будут прислушиваться заинтересованные лица за рубежом, учитывая географию проводимых мероприятий.

Таким образом, внедрение предлагаемых инструментов позволит существенно повысить эффективность управления сбытовой деятельностью на предприятии.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Прежде чем внедрять те или иные мероприятия необходимо оценить их целесообразность. Целесообразность внедрения тех или иных изменений в деятельность организации может носить организационный, технический, экономический и социальный характер. Как правило, при принятии решений по внедрению каких-либо мероприятий оценивается экономическая целесообразность. Экономическая целесообразность рассматривается также как возможная результативность от внедрения нововведений в деятельность организации.

Результативность реализации предлагаемых инструментов оценки и обеспечения финансовой устойчивости предприятия предполагает сравнение затрат на реализацию мероприятий с планируемыми доходами.

Для применения CRM системы «AMBER» потребуются следующие виды затраты (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Затраты на внедрение CRM системы «AMBER»

Вид затрат	Сумма, тыс. руб.
На приобретение программных средств	1200
На обучение пользователей	350
На приобретение дополнительного оборудования	350
Итого расходов	1900

Таким образом общая сумма затрат на внедрение CRM системы «AMBER» составит 1900 тыс. руб. При этом за счет оптимизации процесса сбора и обработки информации произойдет снижение коммерческих

расходов предприятия в среднем на 15% в год.

Результаты расчета экономического эффекта от внедрения CRM системы «AMBER» представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Экономическая эффективность внедрения CRM системы «AMBER»

Показатель	Значение
Совокупные затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	1900
Снижение коммерческих расходов, тыс. руб.	4958
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	3058
Экономический эффект на 1 рубль затрат, руб.	1,6

Проведенные расчеты показывают, что внедрение CRM системы «AMBER» позволит существенно повысить эффективность управления сбытовой деятельностью ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ».

Рассмотрим основные затраты на реализацию тактических мероприятий в рамках диверсифицированной сбытовой политики ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Затраты на реализацию тактических мероприятий в рамках диверсифицированной сбытовой политики ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Мероприятие	Сумма затрат, тыс. руб.
Развития Интернет-коммуникаций	160
обновление сайта	95
поддержка сайта	65
Взаимодействие с иностранными СМИ	650
Размещение продукции предприятия на маркетплейсах	250
SEO-продвижение	170
Таргетированная реклама	65
Выставочно-ярмарочная деятельность	4500
Итого	5795

Таким образом, на реализацию тактических мероприятий по диверсификации внешнеэкономической деятельности затраты составят 5795 тыс. руб.

По предварительным оценкам в результате реализации предложенных мероприятий уже в 2023 году выручка предприятия может быть увеличена на 1%, что составит 14921 тыс. руб.

Рассчитаем эффективность от реализации тактических мероприятий по диверсификации внешнеэкономической деятельности (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий

Показатели	Значение
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	5795
Прирост выручки, тыс. руб.	29841
Экономический эффект, тыс. руб.	24046
Экономический эффект на 1 рубль затрат, руб.	4,2

Таким образом при затратах на сумму 5795 тыс. руб. прирост выручки составит 29841 тыс. руб. экономический эффект составит 24046 тыс. руб., а экономический эффект на 1 рубль затрат 4,2 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» одно из самых динамично развивающихся предприятий Пензенской области. Основным видом деятельности предприятия является производство мебели.

Исследования показали, что стоимость имущества предприятия ежегодно увеличивается с 3328453 тыс. руб. в 2018 году до 4209824 тыс. руб. в 2020 году. В целом за исследуемый период стоимость имущества выросла на 881371 тыс. руб. или в 1,26 раза. Имущество предприятия сформировано преимущественно за счет собственных средств. Хотя их доля в структуре источников сократилась с 92,84% в 2018 году до 82,77% в 2020 году. При этом выросла доля краткосрочных обязательств с 5,98% до 11,42%. При этом собственные средства предприятия состоят преимущественно из нераспределенной прибыли. В свою очередь краткосрочные обязательства представлены в значительной степени кредиторской задолженностью. Таким образом, сложившаяся структура пассив предприятия свидетельствует о его независимости от внешних источников финансирования.

На предприятии наблюдается рост финансовой устойчивости. Так коэффициент автономии значительно превышает пороговое значение, несмотря на его снижение в 2020 году по сравнению с 2018 годом. Коэффициент маневренности также превышает нормативное значение и свидетельствует о наличии необходимых финансовых средств для осуществления финансового маневра. В свою очередь наблюдается рост обеспеченности запасов и затрат собственными средствами.

За исследуемый период выручка от реализации продукции выросла на 2,78% и составила 2984153 тыс. руб. При этом себестоимость реализованной продукции выросла на 13,41% и составила 2657485 тыс. руб. В то же время чистая прибыль выросла на 8,68%, составив в 2020 году 221143 тыс. руб. Однако, фондоотдача снизилась с 1,61 руб. в 2018 году до 1,17 руб. в 2020 году, что обусловлено более высокими темпами роста основных средств чем

выручки от реализации продукции. В то же время фондовооруженность труда выросла на 42,44%, а производительность труда на 3,45%.

Управление сбытовой деятельностью в организации занимается специализированное структурное подразделение – отдел сбыта, возглавляемый заместителем директора по сбыту. Организация управления сбытовой деятельностью ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» целиком и полностью направлена на соответствие ключевым аспектам деятельности, раскрытию потенциала стратегических целей, планов и задач.

Оценивая структуру распределения продукции можно отметить, что наибольшую долю в структуре распределения занимает одноуровневый канал. Причем за исследуемый период доля данного канала выросла с 56,4% в 2018 году до 69,36% в 2020 году.

Следует отметить, что за исследуемый период увеличилось количество магазинов, в которых представлена продукция ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ». Также наблюдается рост количества интернет - магазинов, в которых представлена продукция предприятия. В 2020 году продукция предприятия была представлена в 37 интернет - магазинах, что на 9 интернет - магазинов больше, чем в 2018 году.

Предприятие ежегодно участвует в 3-5 выставках международного уровня. Причем выставки являются одними из крупнейших в данной сфере.

ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» ежегодно увеличивает объем затрат на управление сбытовой деятельностью, причем за исследуемый период затраты выросли на 32,1% и составили 33051 тыс. руб.

По выделенным ассортиментным группам на предприятии наблюдается колебание объема продаж по годам, хотя и незначительное. Так реализации гостиных в 2020 году снизилась по сравнению с 2018 годом лишь на 1,43%, при этом рост продаж спален составил 4,79%, а прихожих 13,03%. В свою очередь объем реализации детских сократился на 13,03%, а кроватей 12,79%.

По всем группам товаров имеет место высокая степень устойчивости ассортимента. При этом следует отметить, что по многим группам товаров

степень устойчивости ассортимента увеличивается.

Наибольшая устойчивость клиентской базы имеет место в двухуровневом канале распределения продукции – 99% контрагентов заключивших контракт с ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», заключают контракт на следующий год. Высокая степень лояльности клиентов наблюдается и по каналу нулевого уровня. Все это свидетельствует об эффективной работе подсистемы распределения продукции в организации.

По всем каналам распределения за исключением прямого канала наблюдается рост клиентской базы. Данное снижение обусловлено тем, что в рамках прямого канала распределения предприятием охвачена практически вся возможная клиентская база, а двухуровневый канал распределения в новых условиях развития сетевого ритейла и интернет - торговли активно развивается. Все это свидетельствует об эффективной системе распределения и продвижения продукции на предприятии.

На предприятии наблюдается снижение коэффициента отклика покупателя на коммерческие предложения, а также коэффициента доходности сбыта, что обусловлено более высокими темпами роста затрат на сбытовую деятельность чем получаемых результатов, о чем свидетельствует снижение прироста оборота товаров. В то же время сокращается количество возражений и претензий, что является положительной динамикой.

Результаты расчетов показателей рентабельности свидетельствуют о колебании эффективности управления сбытовой деятельностью на предприятии. Так, если в период 2018-2019 гг. наблюдается рост показателей рентабельности, то в период 2019-2020гг. наблюдается обратная тенденция. В то же время необходимо отметить, что показатели 2020 года выше уровня 2018 года.

В целях повышения эффективности управления сбытовой деятельностью в организации предлагается внедрить интегрированную информационную систему CRM. Основное применение CRM системы связано с организацией и управлением взаимосвязью с клиентами. Поэтому,

в первую очередь, преимущества CRM системы проявляются в увеличении показателей продаж, в частности, увеличивается объем продаж, повышается их эффективность, снижается стоимость привлечения клиентов. Помимо этого, CRM системы оказывают существенное влияние на управляемость и культуру работы организации. Внедрение предлагаемой CRM системы позволит существенно повысить качество системы управления сбытовой деятельностью на предприятии.

Проведенные исследования показали, что в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» имеется серьезный потенциал для того, чтобы активизировать сбытовую деятельность. В этой связи в качестве базовой предлагается принять диверсифицированную сбытовую политику.

В результате анализа направлений развития сбытовой деятельности в рамках диверсифицированной сбытовой политики в качестве базовой стратегической цели сбытовой политики ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» предлагается сочетание умеренного роста для сегмента «физические лица» и активного роста для сегмента «юридические лица».

При проведении оценки известности ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» в сети Интернет было выявлено, что она уступает лидирующим компаниям по критерию «известность». С целью выяснения причины данного отставания был проведен анализ Интернет-сайтов лидеров, в результате которого было выявлено, что данные компании уделяют серьезное внимание продвижению своей продукции через различные средства коммуникаций.

В связи с этим одной из главных задач, поставленных перед системой сбыта, предприятия должна стать разработка PR-коммуникаций, благодаря которым компания сможет приобрести большую известность у потенциальных заказчиков, а также выйти на новый уровень конкуренции. При этом особое внимание в разработке PR-коммуникаций необходимо уделить сегменту «юридические лица», так как именно в данном направлении предполагается активное расширение экономической

деятельности предприятия. В то же время необходимо поддерживать и заводить связи с имеющимися контрагентами, что даст гарантированный сбыт продукции предприятия и возможность наращивания экспорта.

Одним из перспективных направлений роста сбыта является применение инструментов, предлагаемых в сети Интернет. В результате проведения анализа всех инструментов продвижения и реализации продукции в сети Интернет были определены наиболее перспективные для ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ».

Как показала практика предприятий, принимающих активное участие в выставочных мероприятиях, затраты на данные мероприятия имеют высокую эффективность в виде экспортных контрактов. В этой связи предлагается организовать участие предприятия в наиболее рейтинговых выставках.

При затратах на сумму 5795 тыс. руб. прирост выручки составит 29841 тыс. руб. экономический эффект составит 24046 тыс. руб., а экономический эффекта на 1 рубль затрат 4,2 руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Залманова М.Е. Сбытовая логистика: Учеб. пособие / М.Е. Залманова Саратов: Саратовский гос. техн. ун-т. – 2020. – 218 с.
2. Гордон М.П. Как осуществить экономичную доставку товаров отечественному и зарубежному покупателю: Справочное пособие для предпринимателя / М.П. Гордон, Е.М. Тишкин, Н. С. Усков. – М.: Транспорт. – 2018. – 396 с.
3. Костоглодов Д.Д. Распределительная логистика / Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова. – Ростов н/д: Экспертное бюро. – 2018. – 528 с.
4. Айрапетов О.Р. Проблемы организации и планирования сбытовой деятельности предприятия / О.Р.Айрапетов // Современные проблемы науки и образования. – № 5. – 2021. – С.1-7.
5. Баранникова М.А. Роль управления сбытом в маркетинговом управлении организацией / М.А. Баранникова, С.А. Арутюнян, Ю.И. Опышко // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2020. – № 1-1 (123). – С. 21-24.
6. Балдина Н.А. Проблемы формирования эффективной системы управления сбытом / Н.А. Балдина // Наука в исследованиях молодежи. – 2019.– С. 5-6.
7. Баутина Е.В. Управление сбытом на основе применения многоуровневого (MLM) маркетинга / Е.В. Баутина, Е.А. Куц // Управление строительством. – 2019. – № 1 (14). – С. 125-132.
8. Бирюков И.В. Пути совершенствования управления сбытом / И.В. Бирюков, Е.В. Черненко // Специалисты АПК нового поколения. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. – 2018. – С. 81-84.
9. Бреусова Е.А. Сбытовая политика в деятельности современной организации / Е.А. Бреусова, Е.В. Смирнова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020. – Т. 17. – С. 203-206.
10. Быстрицкая М.А. Формирование требований к модели

управления сбытом / М.А. Быстрицкая // Актуальные проблемы управления. Материалы 23-й Международной научно-практической конференции. Государственный университет управления. – 2019. – С. 123-126.

11. Веренич А.Д. Адаптивная система управления сбытом: предпосылки и проблемы формирования в условиях цифровой экономики / А.Д. Веренич // Экономика. Управление. Инновации. – 2018. – № 2 (4). – С. 62-66.

12. Галеев К.Ю. Разработка и управление стратегией сбыта промышленного предприятия / К.Ю. Галеев // Взаимодействие финансового и реального сектора экономики в контексте становления экономики знаний. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 47-50.

13. Галлямова Л.М. Управление каналами сбыта на предприятии / Л.М. Галлямова // Молодой ученый. – 2019. – №10. – С. 597-600.

14. Греченюк О.Н. Управление сбытом продукции промышленного предприятия / О.Н. Греченюк, А.Е. Челенкова // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления. Материалы XI международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 75-81.

15. Калкабаева А.Е. Управление сбытом в логистической системе организации / А.Е. Калкабаева // Интеграция науки и сельскохозяйственного производства. Материалы Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 345-351.

16. Камалова Н.Д. Стимулирование сбыта как современный способ воздействия на потребителя / Н.Д. Камалова, Е.А. Пономарева // In Situ. – 2020. – № 11. – С. 36-38.

17. Качурина А.С. Матрица ADL в управлении сбытом / А.С. Качурина, А.С. Мурашко // Экономика и социум. – 2019. – № 6-1 (25). – С. 1045-1049.

18. Кириллова Л.К. Методические основы управления

логистическими затратами процесса сбыта / Л.К. Кириллова // Наука XXI века: актуальные направления развития. Сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 77-85.

19. Китаева М.М. Развитие управления технологией брендинга на сбыт продукции и услуг предприятия / М.М. Китаева // Вестник Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики. – 2020. – Т. 23. С. 170-177.

20. Китаева М.М. Формирование системы финансирования в управлении маркетингом для сбыта продукции и услуг / М.М. Китаева // Вестник Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики. – 2020. – Т. 23. – С. 178-184.

21. Кольган М.В. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия: понятие и основные тенденции / М.В. Кольган, Ю.С. Пристанкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2021. – Т. 11. – С. 3176-3180.

22. Кольган М.В. Основные методы формирования спроса и стимулирования сбыта продукции на предприятии / М.В. Кольган, Ю.С. Пристанкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 11. – С. 3161–3165.

23. Кузовенко А.А. Организация управления сбытом товара на потребительском рынке и его стимулирование / А.А. Кузовенко //Актуальные проблемы экономики современной России. – 2020. – № 3. – С. 405-410.

24. Леонова Е.В. Модель управления сбытом продукции, описывающая платежеспособность покупателей / Е.В. Леонова // Теория и практика экономики и предпринимательства. XVI Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция. – 2019. – С. 35-36.

25. Машараева Э.Х. Денежные потоки в управлении сбытом продукции предприятия / Э.Х. Машараева, Н.М. Якупова // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2020. – № 2 (6). – С. 374-377.

26. Мацкель Д.И. Понятие и сущность сбыта как объекта управления / Д.И. Мацкель, Д.А. Босая // Экономика и социум. – 2020. – № 6-2 (25). – С. 102-104.
27. Павленков М.Н. Совершенствование управления сбытом предприятия на основе методологии контроллинга / М.Н. Павленков, Р.Ж. Реймов // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6. – № 2. – С. 131-138.
28. Пшенцова А.И. Управление сбытом продукции на предприятии / А.И. Пшенцова // Аграрная наука в XXI веке: проблемы и перспективы. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. – 2019. – С. 310-315.
29. Скороход Н.Н. Разработка стратегии управления сбытом / Н.Н. Скороход // Экономика и социум. – 2020. – № 3 (22). – С. 1158-1159.
30. Сарбаев Р.Р. Формирование современной концепции контроллинга сбыта продукции в системе управления / Р.Р. Сарбаев // Актуальные направления научных исследований в области экономики, финансов и учета: от теории к практике. Сборник научных трудов по материалам II Всероссийской заочной интернет - конференции. – 2020. – С. 142-146.
31. Цечоев И.Х. Совершенствование управления сбытом продукции / И.Х. Цечоев, О.В. Ожогова // Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса региона. Сборник трудов научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов экономического факультета Новосибирского ГАУ. Новосибирский государственный аграрный университет. – 2017. – С. 487-491.
32. Шкурко П.А. Управление каналами сбыта / П.А. Шкурко, Е.С. Филимонова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2021. – № 54. – С. 59-62.
33. Штрахштейн А.О. Современные подходы к управлению сбытом / А.О. Штрахштейн // Евразийский научный журнал. – 2020. – № 6. – С. 70-73.
34. Штрахштейн А.О. Сущность, задачи, значение управления

сбытом продукции / А.О. Штрахштейн // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 6-2 (12). – С. 414-417.

35. Щукин Н.В. Прогнозирование сбыта в моделях управления запасами / Н.В. Щукин, М.С. Робочинский // Вестник научных конференций. – 2020. – № 3-5 (19). – С. 186-187.

36. Яроцкая Е.В. Организация аналитического учета сбыта продукции для целей управления / Е.В. Яроцкая // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2018. – № 2. – С. 107-114.

ПРИЛОЖЕНИЯ

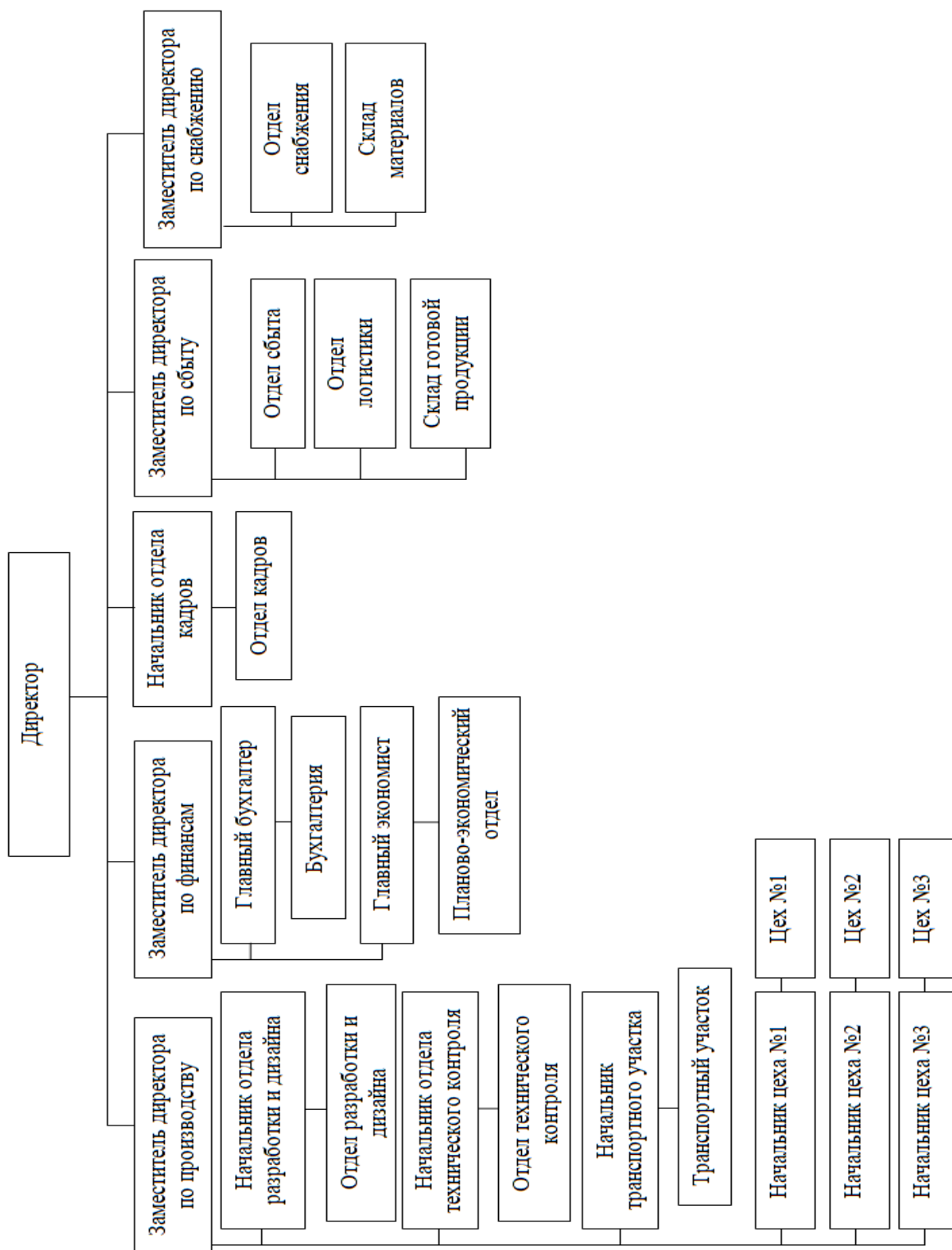


Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Список интернет - магазинов, в которых представлена продукция
ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ»

Россия:	
Пенза	domosed-pnz.ru
Москва	01mkl.ru
	abc-mebel.moscow
	amroom.ru
	dekomod.ru
	lrmebel.ru
	lmmebel.ru
	mebelshop.su
	mebel-nado.ru
	рекомендуем.москва
	главныймебельный.рф
Великий Новгород	1mebel1.ru/nov
Владивосток	lotos-dv.ru
Волгоград	volgograd.lmmebel.ru
Воронеж	voronezh.lmmebel.ru
Екатеринбург	leon50.ru
	svoya-mebel.ru
Иваново	mebelnik-online.ru
Ижевск	izhevsk.lmmebel.ru/
Казань	kazan.lmmebel.ru
Краснодар-Ставрополь	krasnodar.lmmebel.ru
Набережные Челны	n.chelny.lmmebel.ru/
Кострома	mebelnik-online.ru
Нижний Новгород	1mebel1.ru/nn/
Новосибирск	кот-на-диване.рф
	novosibirsk.lmmebel.ru
Магнитогорск	74mebel.ru
Пермь	perm.lmmebel.ru/
Ростов-на-Дону	rostovnadonu.lmmebel.ru
Санкт-Петербург	1mebel1.ru
Ульяновск	магазинмебели73.рф

Продолжение приложения Б

Уфа	ufa.lmmebel.ru
Челябинск	74mebel.ru
Ярославль	mebelnik-online.ru
Беларусь:	
Минск, Гомель, Витебск, Могилев, Гродно, Брест, Бобруйск, Барановичи, Борисов, Пинск, Орша, Мозырь, Новополоцк, Солигорск, Лида, Молодечно, Полоцк, Жлобин, Светлогорск, Речица и др.	mebel-magazin.by
Казахстан:	
Нур-Султан, Караганда	mebel-magazin.kz
Литва (Lietuva):	
Кретинга (Kretinga), Лиепая (Lіepaja), Мажейкяй (Mazeikiai), Паневежис (Panevezys), Шяуляй (Siauliai)	tavokambarys.lt

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

«Совершенствование системы управления сбытовой деятельности предприятия по производству мебели»

Студент гр. 18ТЗЭМ31 Жесткова Кристина Витальевна

Руководитель к.э.н., доцент Сенаторов Д.В.

ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» одно из самых динамично развивающихся предприятий Пензенской области. Основным видом деятельности предприятия является производство мебели.

Исследования показали, что стоимость имущества предприятия ежегодно увеличивается с 3328453 тыс. руб. в 2018 году до 4209824 тыс. руб. в 2020 году. В целом за исследуемый период стоимость имущества выросла на 881371 тыс. руб. или в 1,26 раза. Имущество предприятия сформировано преимущественно за счет собственных средств. Хотя их доля в структуре источников сократилась с 92,84% в 2018 году до 82,77% в 2020 году. При этом выросла доля краткосрочных обязательств с 5,98% до 11,42%. При этом собственные средства предприятия состоят преимущественно из нераспределенной прибыли. В свою очередь краткосрочные обязательства представлены в значительной степени кредиторской задолженностью. Таким образом, сложившаяся структура пассив предприятия свидетельствует о его независимости от внешних источников финансирования.

На предприятии наблюдается рост финансовой устойчивости. Так коэффициент автономии значительно превышает пороговое значение, несмотря на его снижение в 2020 году по сравнению с 2018 годом. Коэффициент маневренности также превышает нормативное значение и свидетельствует о наличии необходимых финансовых средств для осуществления финансового маневра. В свою очередь наблюдается рост обеспеченности запасов и затрат собственными средствами.

За исследуемый период выручка от реализации продукции выросла на 2,78% и составила 2984153 тыс. руб. При этом себестоимость реализованной продукции выросла на 13,41% и составила 2657485 тыс. руб. В то же время чистая прибыль выросла на 8,68%, составив в 2020 году 221143 тыс. руб. Однако, фондоотдача снизилась с 1,61 руб. в 2018 году до 1,17 руб. в 2020 году, что обусловлено более высокими темпами роста основных средств, чем выручки от реализации продукции. В то же время фондовооруженность труда выросла на 42,44%, а производительность труда на 3,45%.

Управление сбытовой деятельностью в организации занимается специализированное структурное подразделение – отдел сбыта, возглавляемый заместителем директора по сбыту. Организация управления сбытовой деятельностью ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» целиком и полностью направлена на соответствие ключевым аспектам деятельности, раскрытию потенциала стратегических целей, планов и задач.

Оценивая структуру распределения продукции можно отметить, что наибольшую долю в структуре распределения занимает одноуровневый канал. Причем за исследуемый период доля данного канала выросла с 56,4% в 2018 году до 69,36% в 2020 году.

Следует отметить, что за исследуемый период увеличилось количество магазинов, в которых представлена продукция ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ». Также наблюдается рост количества интернет - магазинов, в которых представлена продукция предприятия. В 2020 году продукция предприятия была представлена в 37 интернет - магазинах, что на 9 интернет-магазинов больше чем в 2018 году.

Предприятие ежегодно участвует в 3-5 выставках международного уровня. Причем выставки являются одними из крупнейших в данной сфере.

ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» ежегодно увеличивает объем затрат на управление сбытовой деятельностью, причем за исследуемый период затраты выросли на 32,1% и составили 33051 тыс. руб.

По выделенным ассортиментным группам на предприятии наблюдается колебание объема продаж по годам, хотя и незначительное. Так реализации гостиных в 2020 году снизилась по сравнению с 2018 годом лишь на 1,43%, при этом рост продаж спален составил 4,79%, а прихожих 13,03%. В свою очередь объем реализации детских сократился на 13,03%, а кроватей 12,79%.

По всем группам товаров имеет место высокая степень устойчивости ассортимента. При этом следует отметить, что по многим группам товаров степень устойчивости ассортимента увеличивается.

Наибольшая устойчивость клиентской базы имеет место в двухуровневом канале распределения продукции – 99% контрагентов заключивших контракт с ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ», заключают контракт на следующий год. Высокая степень лояльности клиентов наблюдается и по каналу нулевого уровня. Все это свидетельствует об эффективной работе подсистемы распределения продукции в организации.

По всем каналам распределения за исключением прямого канала наблюдается рост клиентской базы. Данное снижение обусловлено тем, что в рамках прямого канала распределения предприятием охвачена практически вся возможная клиентская база, а двухуровневый канал распределения в новых условиях развития сетевого ритейла и интернет - торговли активно развивается. Все это свидетельствует об эффективной системе распределения и продвижения продукции на предприятии.

На предприятии наблюдается снижение коэффициента отклика покупателя на коммерческие предложения, а также коэффициента доходности сбыта, что обусловлено более высокими темпами роста затрат на сбытовую деятельность чем получаемых результатов, о чем свидетельствует снижение прироста оборота товаров. В то же время сокращается количество возражений и претензий, что является положительной динамикой.

Результаты расчетов показателей рентабельности свидетельствуют о колебании эффективности управления сбытовой деятельностью.

Так если в период 2018-2019 гг. наблюдается рост показателей рентабельности, то в период 2019-2020гг. наблюдается обратная тенденция. В то же время необходимо отметить, что показатели 2020 года выше уровня 2018 года.

В целях повышения эффективности управления сбытовой деятельностью в организации предлагается внедрить интегрированную информационную систему CRM. Основное применение CRM системы связано с организацией и управлением взаимосвязью с клиентами. Поэтому, в первую очередь, преимущества CRM системы проявляются в увеличении показателей продаж, в частности, увеличивается объем продаж, повышается их эффективность, снижается стоимость привлечения клиентов. Внедрение предлагаемой CRM системы позволит существенно повысить качество системы управления сбытовой деятельностью на предприятии.

Проведенные исследования показали, что в ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» имеется серьезный потенциал для того, чтобы активизировать сбытовую деятельность. В этой связи в качестве базовой предлагается принять диверсифицированную сбытовую политику.

В результате анализа направлений развития сбытовой деятельности в рамках диверсифицированной сбытовой политики предлагается в качестве базовой стратегической цели сбытовой политики ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» предлагается сочетание умеренного роста для сегмента «физические лица» и активного роста для сегмента «юридические лица». При проведении оценки известности ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ» в сети Интернет было выявлено, что она уступает лидирующим компаниям по критерию «известность». С целью выяснения причины данного отставания был проведен анализ Интернет-сайтов лидеров рынка, в результате которого было выявлено, что данные компании уделяют серьезное внимание продвижению своей продукции через различные средства коммуникаций.

В связи с этим одной из главных задач, поставленных перед системой сбыта, предприятия должна стать разработка PR-коммуникаций, благодаря которым компания сможет приобрести большую известность у потенциальных заказчиков, а также выйти на новый уровень конкуренции. При этом особое внимание в разработке PR-коммуникаций необходимо уделить сегменту «юридические лица», так как именно в данном направлении предполагается активное расширение экономической деятельности предприятия. В то же время необходимо поддерживать и завивать связи с имеющимися контрагентами, что даст гарантированный сбыт продукции предприятия и возможность наращивания экспорта.

Одним из перспективных направлений роста сбыта является применение инструментов, предлагаемых в сети Интернет. В результате проведения анализа всех инструментов продвижения и реализации продукции в сети Интернет были определены наиболее перспективные для ООО «Мебельная компания «ЛЕРОМ».

Как показала практика предприятий, принимающих активное участие в выставочных мероприятиях, затраты на данные мероприятия имеют высокую эффективность в виде экспортных контрактов. В этой связи предлагается организовать участие предприятия в наиболее рейтинговых выставках.

При затратах на сумму 5795 тыс. руб. прирост выручки составит 29841 тыс. руб. экономический эффект составит 24046 тыс. руб., а экономический эффекта на 1 рубль затрат 4,2 руб.

Ректору ПГУ

А.Д. Гулякову

студент 4 курса ИЭУ

кафедры «МиЭБ»

заочной формы обучения
Месткова Анастасия
Витальевна

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Месткова Анастасия Витальевна, студент 4
курса заочной формы обучения направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент» профиль
«Менеджмент организации», прошу провести проверку с
использованием системы «Антиплагиат» бакалаврской работы на тему
«Совершенствование системы управления бытовой
деятельности предприятия по производству
мебели», выполненной мной самостоятельно, на содержание
элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим Стандартом университета «Выпускная квалификационная работа обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска бакалаврской работы к защите и отчисления из университета.

Местков / Месткова А.В.

Бакалаврская работа представлена на проверку 10 января 2022г.

Научный руководитель

[подпись] / Савельев Д.Р.



СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ ANTIPLAGIAT.VUZ

Автор работы: Жесткова Кристина Витальевна
Самоцитирование
рассчитано для: Жесткова Кристина Витальевна
Название работы: ВКР Жесткова К.В.
Тип работы: Не указано
Подразделение:

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

ЗАИМСТВОВАНИЯ	34.08%	ЗАИМСТВОВАНИЯ	34.08%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	62.15%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	62.15%
ЦИТИРОВАНИЯ	3.77%	ЦИТИРОВАНИЯ	3.77%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 13.01.2022

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 13.01.2022 11:58

Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn); eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ; Медицина; Диссертации НББ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по Интернету; Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Сенаторов Дмитрий Викторович

ФИО проверяющего

Дата подписи:

13.01.2022

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ОТЗЫВ
НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

Студента Жестковой Кристины Витальевны
на тему Совершенствование системы управления сбытовой деятельности предприятия по производству мебели

Тема выпускной квалификационной работы актуальна ввиду того, что в условиях конкуренции на рынке выживают предприятия, которые могут своевременно переориентироваться на запросы потребителей и будут более эффективно продвигать свои товары. По мере роста насыщенности рынка и усиления конкурентной борьбы между товаропроизводителями управление сбытовой деятельностью становится одним из важнейших условий эффективного хозяйствования. Современные мировые экономические процессы выявили наличие значительных проблем в области управления сбытовой деятельностью предприятий. В сложившихся условиях перед производителями возникают задачи, в числе которых: поиск новых рынков сбыта и изучение спроса на продукцию, создание эффективной системы управления сбытом, определение оптимального объема продаж, выбор наиболее рациональных каналов товародвижения.

Жесткова Кристина Витальевна подробно рассмотрела теоретические основы управления сбытовой деятельностью на предприятии, провела исследование системы управления сбытом на предприятии, выявила проблемы, существующие в действующей системе управления сбытом на предприятии, что позволило разработать ей обоснованные практические рекомендации по совершенствованию данной системы.

Жесткова Кристина Витальевна проявила самостоятельность в процессе работы, работоспособность, ответственность, трудолюбие, творческий подход, работала с энтузиазмом, сумела правильно организовать рабочий процесс. Студент обладает логическим мышлением, достойно аргументирует и отстаивает свою точку зрения. За время написания выпускной квалификационной работы представлял все материалы в необходимые сроки в соответствии с планом, оперативно реагировал на все указанные руководителем ошибки.

В целом бакалаврская работа соответствует предъявляемым требованиям, может быть рекомендована к защите и заслуживает оценки «отлично».

Руководитель: Сенаторов Д.В.
кандидат экономических наук, доцент
ПГУ, кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

«13» января 2022 г.


подпись