

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт Кафедра «Менеджмент и
экономики и управления экономическая безопасность»
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Управление сбытовой деятельностью предприятия
в условиях кризиса»

Студент группы 19ЭМ1

(номер группы)

Руководитель К.Э.Н., зав. кафедрой

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер ст. преподаватель

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Казанин Тимур
(подпись, дата) 08.06.23
Рустамович
(ф.и.о. полностью)

Тактарова С.В.
(подпись, дата) 08.06.23
(фамилия, инициалы)

Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) 08.06.23
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 09.06.2023 № 11)

Заведующий кафедрой

Тактарова С.В.
(подпись, дата) 09.06.23
(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой отлично (протокол ГЭК от 26.06.23 № 5)

Секретарь ГЭК

Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) 26.06.23
(фамилия, инициалы)

Пенза 2023

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»

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»

С. В. Тактарова

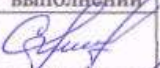
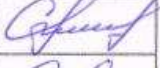
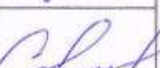
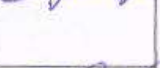
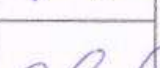
«19» ноября 2022 г.

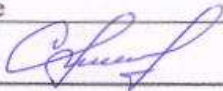
ЗАДАНИЕ
на бакалаврскую работу студента
Казанина Тимура Рустамовича

На тему «Управление сбытовой деятельностью предприятия
в условиях кризиса»

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 109/от «19» декабря 2022
 2. Срок сдачи студентом законченной работы 23.06.2023
 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 маркетинговые исследования рынка; оценить производственную деятельность организации; представить характеристику производимой продукции, ее качество и конкурентоспособность; рассмотреть технологию производства; провести анализ сбытовой деятельности предприятия и представить рекомендации для совершенствования сбытовой деятельности организации.
 5. Работа иллюстрируется презентацией материала, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада презентацией материалов составляет 5-7 минут.
 6. Дата выдачи задания 08.12.2022
- Руководитель _____
(подпись)
- Задание принято к исполнению 08.12.22

Календарный план разработки бакалаврской работы

№№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Сбор общей информации для разработки концепции бакалаврской работы	5%	12.12.2022	
2	Разработка раздела «Сущность и значение сбытовой деятельности»	10%	22.02 – 05.04	
3	Разработка раздела «Управления каналами сбыта в кризисный период»	10%	06.04 – 10.05	
4	Разработка раздела «Сбытовая деятельность через розничные интернет-каналы» на основе исследования агентства Data Insight	10%	11.05 – 12.05	
5	Анализ финансовых показателей предприятия, разработка раздела «Организационно-экономическая ООО «Фабрика интерьерной ковки»»	10%	12.05 – 15.05	
6	Описание технологии производства, поставщиков, сырья и материалов, разработка раздела «Анализ производственной деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки»»	15%	15.05 – 16.05	
7	Подготовка раздела «Анализ сбытовой деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки»»	10%	16.05 – 18.05	
8	Выявление проблем в сбытовой деятельности предприятия и предложение рекомендаций для улучшения показателей сбытовой деятельности, подготовка раздела «Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия ООО «Фабрика интерьерной ковки»»	15%	18.05 – 20.05	
9	Подготовка раздела «Экономическое обоснование предложенных мероприятий»	10%	25.05 – 27.05	
10	Написание реферата и аннотации к пояснительной записке	5%	27.05 – 28.05	

Руководитель  Мухоморова С.В.

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 70 листов, 11 рисунков, 10 таблиц, 36 использованных источников, 5 приложений. Графическая часть – 15 слайдов.

КОВАННЫЕ ИЗДЕЛИЯ, ДЕКОРАТИВНЫЕ ИЗДЕЛИЯ,
МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА, УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.

Целью данной работы является изучение и разработка эффективных подходов к управлению сбытовой деятельностью предприятия в условиях кризиса. В свете современной экономической нестабильности и изменяющейся внешней среды, управление сбытом становится особенно важным для обеспечения устойчивости и успеха предприятия.

Объект исследования – ООО «Фабрика интерьернойковки».

Предметом исследования являются организационно-экономические параметры сбытовой политики ООО «Фабрика интерьернойковки».

В ходе исследования были систематизированы теоретические аспекты, связанные с политикой сбыта, применяемой на предприятии. Был проведен анализ существующей сбытовой политики с целью выявления ее сильных и слабых сторон в контексте кризисных условий. На основе этого анализа были разработаны рекомендации, направленные на совершенствование сбытовой политики предприятия и адаптацию к переменам во внешней среде.

Особое внимание уделялось маркетинговым стратегиям, отношениям с клиентами и оптимизации процессов сбыта. Рекомендации также включали меры по управлению рисками, прогнозированию спроса, улучшению логистических процессов и использованию современных информационных технологий в сбытовой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	9
1.1 Сущность и значение сбытовой деятельности.....	9
1.2 Управления каналами сбыта в кризисный период.....	19
1.3 Сбытовая деятельность через розничные интернет-каналы.....	23
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФАБРИКА ИНТЕРЬЕРНОЙ КОВКИ».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фабрика интерьерной ковки»	32
2.2 Анализ производственной деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки»	35
2.3 Анализ сбытовой деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки».....	42
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ФАБРИКА ИНТЕРЬЕРНОЙ КОВКИ».....	52
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия ООО «Фабрика интерьерной ковки»	52
3.2 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	68

ВВЕДЕНИЕ

Каждая организация выполняет важную функцию по связи между возникающими потребностями людей и возможностями их удовлетворения. Основная цель организации при создании заключается в производстве товаров, выполнении работ и предоставлении услуг для удовлетворения потребностей населения и достижения высокого качества своей деятельности. Однако, для достижения коммерческого успеха, независимо от разнообразия потребительских свойств готового продукта, предприятие должно рационально организовать его сбыт.

Каждый производитель сталкивается на рынке с различными возможностями и ограничениями для сбыта своей продукции. Для обеспечения эффективного сбыта своих товаров производитель должен быть хорошо информирован о текущей ситуации на рынке и на основе этой информации принимать обоснованные решения о реализации своих товаров.

Для достижения эффективной сбытовой политики необходимо постоянно обновлять ассортимент предлагаемой продукции или услуг, расширять каналы реализации товара. Предприятие должно адаптироваться быстрее и быть более эффективным, чем его конкуренты.

Отсутствие навыков эффективного управления сбытом может привести к ряду проблем, таких как переполнение складов остатками, задержки платежей, недостаток оборотных средств для закупки сырья и остановка производства. Однако, тщательно разработанная и документированная сбытовая политика становится мощным инструментом для увеличения доходности и прибыльности работы предприятия.

В современных экономических условиях эффективная сбытовая политика становится крайне важной и необходимой в связи с усилением конкуренции и насыщением торговых рынков. Предприятия вынуждены вкладывать значительные ресурсы и усилия в продвижение уже имеющихся товаров и создание уникальных новых продуктов. Правильная сбытовая

политика позволяет предприятию поддерживать стабильные уровни продаж, удовлетворять потребности различных групп населения и продолжать развиваться на протяжении всего года. В условиях жесткой конкуренции предприятия вынуждены придерживаться оборонительной стратегии для сохранения своей доли рынка и конкурентных преимуществ. Однако, необходимо постоянно анализировать рыночную ситуацию и готовиться к завоеванию новых рынков сбыта, если появляется такая возможность. В этом помощь может оказать хорошо организованная система сбыта через маркетплейсы, способная обеспечить конкурентоспособность предприятия. Поэтому сбытовая политика, которая ранее считалась второстепенной, стала важной и актуальной для большинства предприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «Фабрика интерьерной ковки».

Предметом исследования являются организационно-экономические параметры сбытовой деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки».

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки» и обосновать их эффективность.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- систематизировать теоретические аспекты, связанные с политикой сбыта, применяемой на предприятии;
- проанализировать существующую сбытовую деятельность ООО «Фабрика интерьерной ковки»;
- предложить рекомендации, направленные на совершенствование сбытовой деятельности предприятия в условиях неопределенности внешней среды;
- оценить экономическую эффективность внедрения разработанных рекомендаций.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, статистические журналы, а также бухгалтерский баланс и годовой отчет ООО «Фабрика интерьерной ковки».

В ходе исследования использовались разнообразные методы, такие как системный и функциональный подходы, аналитический, графический и статистический методы, а также метод экономического анализа.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что его результаты могут быть применены для улучшения основных элементов и форм сбытовой деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки»,

Структура бакалаврской работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Сущность и значение сбытовой деятельности

В процессе оценивания эффективности коммерческого предприятия, один из ключевых факторов - это сбыт. Этот сектор активности генерирует финансовые ресурсы для бизнеса, а магнитуа этих доходов, которую мы называем выручкой, служит мерилем производительности всех отделов и служб, в частности производства и маркетинга. Сбыт является совокупностью взаимосвязей в области обмена товарами и денежными средствами между экономически и юридически автономными участниками рынка продаж, которые удовлетворяют свои коммерческие интересы. Продавцы и покупатели активно действуют на этом рынке, а товары напрямую становятся объектами этого процесса продажи.

Согласно Ф. Котлеру, сбытовая политика производителя товаров обозначает организованный процесс действий, основанный на принципах и методиках, целью которого является управление потоком продукции к окончательным потребителям [20]. Тем временем, В.В. Бурцев видит сбытовую стратегию как выбор маркетинговых подходов, сделанных руководством организации, включая набор мер, ориентированных на формирование номенклатуры товаров, определение ценообразования, стимулирование спроса и продаж, совершение сделок, организацию движения товаров, взыскание долгов и обеспечение доставки товаров [22].

Сбытовая политика может быть рассмотрена в широком и узком аспектах. В широком аспекте сбытовая политика включает в себя маркетинговые стратегии продаж, которые выбраны руководством, а также целый ряд действий, целью которых является формирование ассортимента продукции, установление цен, генерация спроса и стимулирование продаж. Всё это включает в себя рекламу, обслуживание клиентов, коммерческое

кредитование и предоставление скидок. В рамках этой политики также учитываются такие элементы, как заключение договоров купли-продажи, организация движения товаров, транспортировка, взыскание долгов, а также другие организационные и технические аспекты сбытовой деятельности. В узком аспекте, сбытовая политика сосредоточена на взаимоотношениях "продавец-покупатель" и рассматривается как заключительный этап процесса движения товара.

Сбытовая политика представляет собой стратегическую концепцию, целью которой является координированная и эффективная продажа товаров и услуг организации, гарантия доступности продукции и достижение экономического благополучия. Она занимает ключевую позицию в маркетинговой стратегии организации, формируя основу для ее успешного коммерческого развития. Эта политика включает в себя многообразие компонентов, таких как коммуникация с клиентами, разработка и внедрение маркетинговых тактик, определение ценовых подходов, контроль над каналами дистрибуции, распространение информации о продукте и координация связанных с ним процессов, таких как совершение транзакций и обеспечение логистической поддержки [23].

Сбытовая политика включает в себя несколько направлений, представленных на рисунке 1.1 [16].

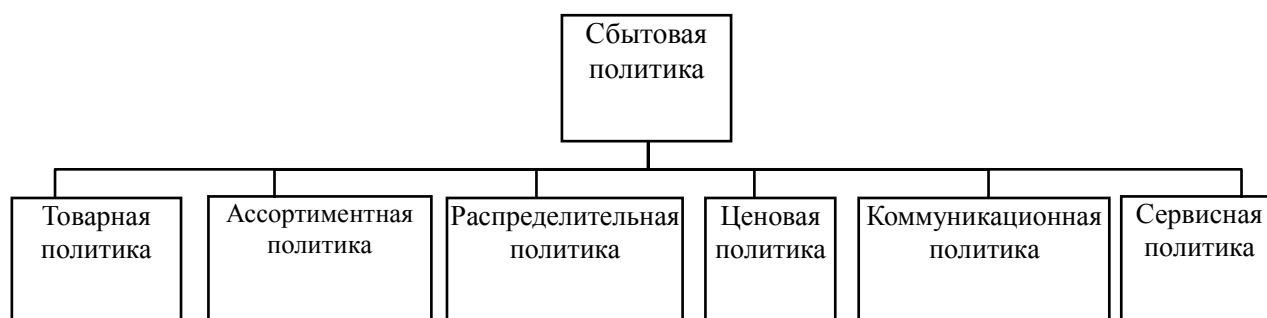


Рисунок 1.1 - Направления сбытовой политики

Таким образом, сбытовая политика объединяет шесть ключевых аспектов. Все они тесно взаимосвязаны и составляют интегральную часть общей системы продажи товаров или услуг, оказывая значительное влияние на коммерческую активность организации.

Центральной целью сбытовой политики организации является налаживание эффективного процесса перемещения продукции от места производства до места продажи. Данный комплекс действий реализуется с намерением максимизировать уровень удовлетворения потребностей клиентов и гарантировать прибыльность для организации.

Стратегия продаж задаёт несколько ключевых направлений, включающих следующие пункты:

- структурирование и развитие системы распределения и управления для эффективной доставки и распределения продуктов;
- подбор наиболее эффективных стратегий продаж, применительно к разным видам продукции и географическим рынкам, с целью увеличения продаж;
- гарантия оперативного получения оплаты за проданные товары и услуги, чтобы поддерживать финансовую устойчивость организации [24].

Несмотря на то, что цели стратегии продаж разбиты на три компонента, можно подвести итог, утверждая, что её главная цель — сделать производимые товары и услуги доступными для потребителей.

Чтобы достичь этой цели, необходимо решить набор взаимосвязанных задач:

- выявить потребности целевого рынка и оценить его объем;
- выделить наиболее эффективные каналы распределения;
- сформировать оптимальную систему продаж;
- выбрать подходящие методы продвижения товаров для разных видов товаров и сегментов рынка.

Суть стратегии продаж состоит в ориентации организации на удовлетворение разнообразных потребностей конечного потребителя или на создание эффективной системы распределения, которая приносит пользу как самой организации, так и её посредникам. Важной частью стратегии продаж является способ её осуществления и комплекс действий, направленных на максимальное приближение продукта к целевой группе потребителей или привлечение потребителей к продукции организации. Выбор конкретного метода, который наилучшим образом удовлетворяет потребности покупателей, является основной задачей сбытовой политики предприятия.

На рынке продаж, помимо ключевых участников - продавцов и покупателей, функционируют и другие стороны, обеспечивающие поддержку в процессе реализации товара. К таким сторонам относятся банки, транспортные компании, агентства по рекламе, страховые организации и другие. Главная их роль на рынке продаж заключается в поддержании связи между продавцом и покупателем в ходе товарного обмена. Их активность сосредоточена на поддержке и улучшении процесса сбыта, обеспечении безопасности, доставки, финансового обслуживания, рекламы и других аспектов, которые способствуют успешному проведению транзакций и удовлетворению потребностей всех участников. Маркетинговые усилия всех участников на рынке продаж играют важную роль в обеспечении обмена между продавцами и покупателями. Они направлены на раскрытие потребностей и предпочтений покупателей, а также на создание и продвижение товаров и услуг, удовлетворяющих эти требования [23].

Таким образом, действенная сбытовая политика позволяет организации поддерживать стабильный уровень продаж в течение всего года, а не просто в определенные сезоны. Она также помогает удовлетворять широкий спектр потребностей разных групп покупателей, учитывая их доходы, потребности и мотивации. В результате, организация может поддерживать свою конкурентоспособность и успешно развиваться.

Сбытовая деятельность организации представляет собой комплекс разнообразных мероприятий, которые выбираются организацией с целью успешной реализации продукции. Она включает в себя подбор ассортимента товаров, установление цен, создание спроса и стимулирование продаж с помощью рекламы, обслуживание клиентов, торговое кредитование и предложение скидок. Кроме того, существенными элементами сбытовой деятельности являются заключение договоров на поставку товаров, организация движения товаров, перевозка, возврат долгов, а также различные организационные и материально-технические вопросы.

Сбытовая деятельность предприятия должна быть ориентирована на следующие аспекты:

1. Получение предпринимательской прибыли как в текущем периоде, так и с учетом обеспечения ее получения в будущем. Это включает разработку стратегий, направленных на максимизацию доходов и обеспечение финансовой стабильности предприятия;
2. Максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей. Основная цель сбытовой деятельности заключается в предоставлении продукции или услуг, которые наилучшим образом отвечают потребностям и желаниям клиентов;
3. Долговременная рыночная устойчивость предприятия и повышение конкурентоспособности его продукции. Для этого необходимо разрабатывать эффективные стратегии позиционирования на рынке, улучшать качество продукции, адаптироваться к изменениям в потребительском спросе и конкурентной среде;
4. Создание положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности. Важно, чтобы организация было воспринято как надежный и ответственный участник рынка, учитывающий интересы клиентов, общества и окружающей среды [25].

Сбытовая деятельность должна соответствовать целям и задачам сбыта, а также быть согласованной с бизнес-концепцией и принятым курсом

действий организации. Общая модель формирования сбытовой деятельности в условиях рынка подразумевает, что стратегия и тактика сбыта разрабатываются с учетом этих факторов, чтобы достичь оптимальных результатов.

Существуют три основных метода сбыта, которые включают:

1. Прямой или непосредственный метод сбыта, при котором производитель продукции устанавливает прямые отношения с конечными потребителями и обходит использование независимых посредников. Это означает, что производитель самостоятельно осуществляет процесс продажи и доставки товаров своим клиентам;

2. Косвенный метод сбыта, при котором производитель товаров обращается за помощью к различным независимым посредникам для организации процесса сбыта. Эти посредники могут включать дистрибьюторов, оптовиков, розничных торговцев и другие организации, которые помогают продвигать и продавать продукцию производителя;

3. Комбинированный или смешанный метод сбыта, который сочетает использование собственных каналов сбыта производителя и услуг независимых посредников. В этом случае, производитель может сотрудничать с другой компанией, имеющей свои собственные каналы сбыта, или вложить часть своих ресурсов в создание собственных посреднических структур [23].

Каждый из этих методов сбыта имеет свои преимущества и подходит для различных бизнес-ситуаций и целей предприятия. Выбор подходящего метода зависит от стратегии и особенностей конкретной организации.

Предприятия часто могут выбирать метод организации сбытовой деятельности в зависимости от различных условий рынка и своей стратегии. Очень часто предпочитают использовать комбинированный подход, объединяя различные типы организации сбытовой сети.

Определение числа уровней в сбытовом канале является важным аспектом. Оно отражает количество независимых участников или

посредников, которые принимают участие в цепочке сбыта. Длина канала определяется количеством составляющих его уровней.

Уровень канала распределения обозначает каждого участника, который выполняет специфические функции, связанные с доставкой товара и передачей права владения этим товаром конечному пользователю. В дополнение, и производитель, и окончательный покупатель также составляют часть канала распределения, так как они играют определенные роли в этом процессе. Таким образом, уровни канала могут включать не только посредников, но и самого производителя и конечного пользователя.

Длина канала определяется числом промежуточных уровней в нем.

Уровни каналов сбыта представлены на рисунке 1.2 [21].

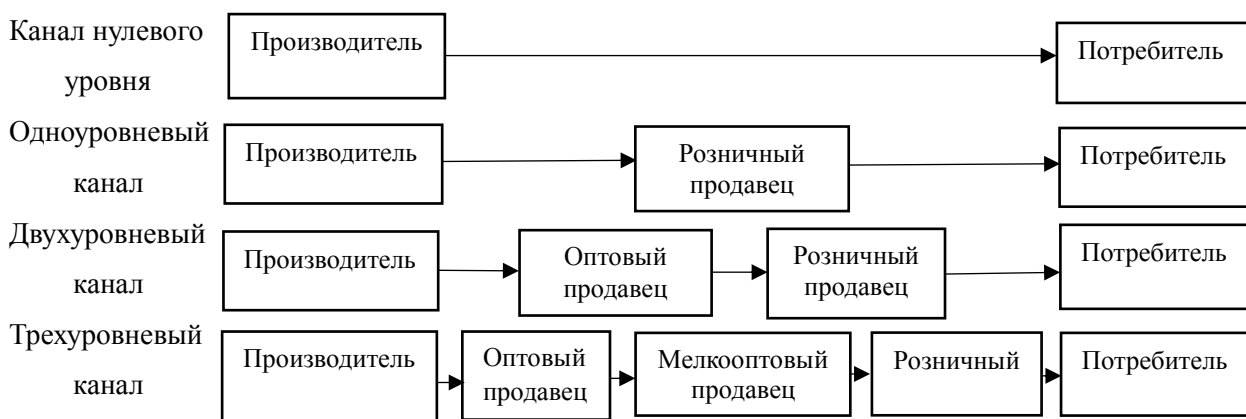


Рисунок 1.2 – Уровни каналов сбыта в системе распределения

В канале нулевого уровня, известного как прямой канал, товары продаются производителем непосредственно конечным потребителям. Прямая продажа может происходить через различные основные методы, такие как дверь-в-дверь продажи, почтовая торговля или через собственные магазины, принадлежащие производителю.

Одноступенчатый канал включает в себя только одного посредника. На потребительском рынке это обычно розничный продавец, а на промышленных рынках - агенты по продажам или брокеры.

Двухступенчатый канал включает двух посредников. На рынке потребительских товаров это обычно оптовый и розничный продавец, а на промышленных рынках могут участвовать промышленные дистрибьюторы или дилеры.

Трехступенчатый канал включает в себя трех посредников. Малые оптовики приобретают товары у более крупных и продают их небольшим розничным магазинам, которые обычно не обслуживаются большими оптовыми продавцами.

Предприятия, которые производят и занимаются прямым продвижением потребительских товаров, сталкиваются с выбором не только каналов распределения, но и определением интенсивности их использования. Для реализации своих товаров они обычно применяют три основных метода:

- экстенсивное распределение;
- исключительное распределение;
- выборочное распределение.

При экстенсивном распределении продукция размещается и реализуется через различные розничные торговые предприятия, готовые осуществлять продажу этих товаров. Такой метод часто используется для продуктов, нацеленных на широкую аудиторию и имеющих массовый спрос.

В случае исключительного распределения организация выбирает одного торгового посредника, который становится единственным уполномоченным дилером или представителем этого предприятия в определенной географической зоне. Этот посредник отвечает за продажу и распространение продукции предприятия-производителя на своей территории [24].

В системе сбыта каналы распределения выполняют следующие функции:

- распределение и сбыт продукции;
- исследования, в частности рынков и запросов потребителей, а также сбор соответствующей информации;

- установление непосредственных контактов с потребителями и конечными покупателями товаров, ведение переговоров;
- коммерческая работа по подготовке и заключению контрактов купли-продажи и контроль за их качественным исполнением;
- осуществление стимулирующей политики продвижения товара к потребителю, рекламных мероприятий, распродаж, выставочной работы;
- участие и помощь в планировании товарного ассортимента;
- принятие на себя рисков торговых сделок;
- участие в формировании цены на реализуемые изделия;
- финансирование издержек по функционированию канала товародвижения и работы по обслуживанию проданных товаров;
- организация товародвижения, включающая транспортировку, складирование, хранение, сортировку, подборку, фасовку товара

Участники каналов сбыта, благодаря своей близости к рынку, играют важную роль и обладают хорошим пониманием потребностей и предпочтений потребителей. Они являются наблюдателями и посредниками между производителями и конечными потребителями.

Изменение условий закупки может включать различные варианты оплаты, такие как оплата при получении продукции или отсроченная оплата. Если посредник не выплачивает производителю за товар до его перепродажи, это может привести к финансовым проблемам, возврату товара, устареванию, повреждению и потенциально низкому объему продаж.

При распределении продукции оптовые продавцы иногда помогают с координацией ее продвижения на розничном уровне. Розничная торговля осуществляет местную рекламу, персональную продажу и проводит особые мероприятия. В рамках канала сбыта различные участники могут предоставлять потребительские услуги [22].

Каналы распределения принимают участие в планировании продукции. Обычно посредники влияют на принятие решений о ценообразовании, определяя необходимую наценку, если такая требуется.

Распределение и сбыт включают три основных элемента: транспортировку, хранение и контакты с потребителями. Каналы сбыта могут помочь в реализации продукции, участвуя в процессе преобразования ассортимента от производства к торговым точкам. Преобразование включает сбор, распределение, сортировку и подбор продукции.

Функция сбора выполняется оптовиками, которые собирают небольшие партии товаров от различных производителей с целью более экономичной транспортировки. Распределение является оптово-розничной функцией, которая связана с направлением продукции на различные рынки. Сортировка, в свою очередь, представляет собой оптово-розничную функцию, направленную на подбор продукции, предварительно разделенной по сортам, цветам и размерам. Подбор товаров является функцией розничной торговли, где создается широкий ассортимент продукции, чтобы позволить потребителям выбирать товары различных марок, цен и моделей.

Каналы распределения характеризуются своей длиной и шириной. Длина канала распределения определяется числом звеньев и является основным показателем. Ширина канала определяется числом участников в каждом звене канала распределения. В данном случае производитель товара является начальным звеном, а потребители являются конечными звеньями канала [21].

Использование меньшего количества посредников между производителем и потребителем приводит к увеличению расходов для фирмы. Это связано с необходимостью создания запасов товаров, обеспечения их хранения, продвижения, обработки, а также с оптово-розничной реализацией. С точки зрения производителей, использование большего количества посредников означает меньшее количество прямых

контактов с потребителями и уменьшение степени контроля над структурой сбыта.

1.2 Управление каналами сбыта в кризисный период

В современном мире, который характеризуется глобальным геополитическим кризисом и значительной неопределенностью, роль реорганизации некоторых аспектов управления бизнесом растет. Сбытовые каналы, служа основой для бизнес-субъекта, превращаются в систему, гарантирующую прибыль. Они лежат в основе как текущей операционной деятельности, так и будущих стратегий роста и усовершенствования бизнеса. Сегодня эти каналы могут столкнуться с негативными тенденциями: снижение спроса на товары, потеря крупных стабильных клиентов. Поэтому для организации критически важно своевременно идентифицировать наиболее надежные и эффективные каналы сбыта и управлять ими так, чтобы обеспечить стабильный поток финансов, способствующий формированию прибыли [24].

В отечественной управленческой теории и практике приняты определенные подходы к формированию антикризисной стратегии управления бизнес-процессами, включая стратегии перенастройки каналов сбыта. Однако текущие экономические обстоятельства, которые глобально изменили динамику бизнес-процессов, особенно для компаний, реализующих свою продукцию через оптовые каналы сбыта, вызывают необходимость разработки обновленной модели управления. Вопрос перестройки сбытовых каналов важен не только с учетом текущих возможностей адаптации к изменениям, но и в контексте стратегической финансовой независимости и стабильности организации, обусловленной постоянным притоком капитала. Предполагается, что моделирование этих условий позволит полноценно

учесть все современные риски, возможности и угрозы, а также перспективы обновления сбытовых каналов через использование маркетинговых инструментов для усиления эффекта от сбыта и стимулирования его долгосрочного роста.

Другими словами, разработка модели управления каналами сбыта позволяет охватить основные методы и инструменты для стимулирования продаж. Она учитывает внутренние и внешние факторы, которые впоследствии могут быть адаптированы под конкретное предприятие, обеспечивая его долгосрочный рост. Ключевым элементом в этой модели является сам канал сбыта - путь, через который продукция достигает конечного потребителя. Вариативность каналов напрямую влияет на возможности продаж, так как определяется изменениями в поиске потенциальных клиентов, управлении целевой аудиторией и другими факторами. Важно отметить, что компания должна акцентироваться на тех каналах сбыта, которые обеспечивают максимальную эффективность прибыли и одновременно обеспечивают доступ к всем потенциальным клиентам.

Сбытовая деятельность характеризуется объемом продаж, который определяется сложной системой факторов, включая характеристики товара, особенности предприятия и состояние рынка. Факторы товара и предприятия обычно являются внутренними элементами управления, тогда как факторы рынка представляют собой внешние условия, которые могут периодически изменяться. Обновление и поиск каналов сбыта являются основой управленческой практики и включают ряд типичных операций:

- поиск новых каналов и обновление существующих;
- расширение каналов сбыта путем увеличения объемов продаж;
- переориентация на новые и более эффективные каналы сбыта;
- учет спроса на канал сбыта при планировании производственной деятельности [25].

Тем не менее, следует отметить, что система управления каналами сбыта тесно связана с системой управления производством (или закупками, в зависимости от специфики организации). Это связано с тем, что сбыт продукции зависит от объема ее производства. Поэтому при обновлении и расширении каналов сбыта предприятие должно учитывать этот факт, чтобы полностью удовлетворить спрос на продукцию и избежать излишнего производства.

Основное внимание при расширении и обновлении каналов сбыта уделяется выбору наиболее привлекательных каналов для потребителей и увеличению эффективности от их использования. Важным инструментом стимулирования каналов сбыта является маркетинг, который предоставляет множество возможностей для управления каналами, взаимодействия с потребителями и обеспечения реализации различных аспектов бизнес-процесса. Кроме того, сеть интернет, которая также является каналом сбыта, становится наиболее эффективным инструментом при поиске новых каналов сбыта. Посредством применения интернет маркетинговых инструментов компания может извлечь для себя следующую выгоду:

- увеличить охват клиентов через несколько каналов сбыта, которые теряют свою фактическую привязку к месту, времени, и многим другим параметрам;
- высокое качество сбора информации маркетинговых инструментов (компания может собирать все данные о действиях потребителя; наиболее распространенными становятся клики, посещения, покупки);
- долгосрочное снижение расходов, связанных с переводом деятельности в онлайн-формат;
- широкие возможности в персонализации предложений и взаимодействия с клиентом, автоматическое сохранение любых действий в базу данных;

- широкие возможности в стимулировании сбыта за счет применения рекламных инструментов: рассылок индивидуальных предложений, организации контекстной рекламы, таргетинга и многих других;

- формирование дополнительных удобств для клиентов за счет снятия физических ограничений, связанных с приобретением продукции [21].

Однако, при осуществлении сбытовой деятельности через интернет, компания сталкивается с определенными рисками. Эти риски включают организацию мошенничества, переизбыток рекламных предложений, потерю некоторой аудитории (пожилые люди, которым привычен офлайн формат покупок или потребители без доступа в интернет) и получение негативных отзывов, которые могут привести к резкому снижению объема продаж.

Важно отметить, что в настоящее время, вследствие возникновения сложного кризисного периода в функционировании предприятий, вопросы управления каналами сбыта также претерпели некоторые изменения. Можно выделить несколько активно развивающихся тенденций в этой области:

- снижение покупательной способности населения, формирование некоторой степени избытка товаров;

- снижение объемов реализации за счет сложностей переориентации на новые каналы сбыта;

- замедление темпов роста организации;

- резкое падение спроса со стороны отдельных потребителей, а также в разрезе отдельных видов продукции;

- затоваривание складских помещений; рост издержек в следствие хранения товара, невозможности его реализации;

- косвенное увеличение логистических затрат в следствие удаленности новых источников сбыта [25].

Учитывая вышеизложенное, становится очевидным, что сокращение каналов сбыта приводит к увеличению издержек и появлению дополнительных рисков, которые могут быть непостоянными. Тем не менее,

необходимо отметить, что в этом процессе присутствуют положительные аспекты, связанные с возможностями переориентации. В настоящее время активно обсуждаются вопросы импортозамещения, и отечественные организации могут успешно выступать в качестве эффективных заменителей, перенаправляя свою сбытовую деятельность на аудиторию, которую ранее обслуживали другие каналы сбыта.

1.3 Сбытовая деятельность через розничные интернет-каналы

Интернет-торговля представляет собой процесс продажи физических и нефизических товаров через специализированные электронные площадки. Она позволяет покупателям оформлять заказы удаленно, без необходимости посещения физического магазина.

В нашей стране интернет-торговля начала развиваться в 90-е годы. В то время количество активных пользователей интернета было невелико, а первые интернет-магазины предлагали в основном электронику и комплектующие к ней. Со временем ассортимент товаров, предлагаемых в интернет-магазинах, стал более разнообразным. С расширением доступности интернета и ростом числа пользователей интерес к электронной торговле постоянно увеличивался.

Однако наряду с надежными магазинами, которые ценили свою репутацию и честно осуществляли торговлю, появлялись и такие, которые не придавали должного значения своей коммерческой репутации и имиджу. Они обманывали клиентов, продавая некачественный товар, и использовали нечестные методы ведения электронной коммерции. Это оттолкнуло значительную часть потенциальных покупателей, которые потеряли доверие к онлайн-покупкам.

В период 1990-х годов сложились особенности, которые оказали значительное влияние на восприятие многими пользователями процесса онлайн-покупок. Этот период стал источником формирования негативного стереотипа, который в определенной степени сохранился до настоящего времени. Однако с течением времени ситуация меняется благодаря появлению и развитию маркетплейсов.

Маркетплейс представляет собой электронную платформу, обеспечивающую взаимодействие продавцов и покупателей для осуществления онлайн-торговли товарами и услугами. Он представляет собой масштабный рынок, объединяющий продавцов и покупателей на единой площадке. Продавцы имеют возможность размещать свои товары на маркетплейсе, а покупатели могут выбирать наилучшие варианты с учетом цен, характеристик и других параметров [25].

Маркетплейсы выполняют ряд основных задач, включающих:

- продвижение товаров: маркетплейсы активно рекламируют и продвигают товары, представленные на их платформе. это может включать различные маркетинговые мероприятия, такие как рекламные кампании, скидки, акции и т.д. цель состоит в привлечении внимания потенциальных покупателей и повышении видимости товаров;
- привлечение трафика: маркетплейсы стремятся привлечь как можно больше посетителей на свою платформу. это может быть достигнуто через различные методы, включая поисковую оптимизацию (seo), рекламные кампании, социальные медиа, партнерские программы и другие маркетинговые стратегии;
- создание удобного сайта и поиска товаров: маркетплейсы прилагают усилия для создания удобного и интуитивно понятного интерфейса своего веб-сайта. это включает удобную навигацию, фильтры для поиска товаров по различным параметрам, удобную корзину покупок, различные способы сортировки и сравнения товаров. цель состоит в обеспечении удобного и эффективного опыта покупки для пользователей;

– увеличение продаж: главной целью маркетплейсов является увеличение объема продаж для продавцов на их платформе. они стремятся создать благоприятную торговую среду, привлечь больше покупателей, повысить конверсию и стимулировать повторные покупки. это может включать предоставление дополнительных услуг, таких как доставка, обработка платежей, обеспечение безопасности транзакций и предоставление отзывов и рейтингов для товаров и продавцов [25].

Перспективы развития интернет-торговли в России благоприятны. Количество интернет-пользователей стабильно и быстро растет. Соответственно растет и спрос на различные виды товаров, которые можно приобрести через интернет. Покупки в интернете становятся всё более обычным делом: доля россиян, заказывающих товары онлайн, уже превысила 40%. Как и другие бытовые дела, онлайн-покупки всё чаще делаются «на ходу», со смартфонов и планшетов, даже недорогие товары ежедневного потребления всё чаще заказывают онлайн.

Основные мотивы покупателей при совершении покупок представлены на рисунке 1.3 [28].



Рисунок 1.3 - Причины совершения онлайн покупок

По данным результатов опроса можно сделать вывод, что большинство покупателей привлекают низкие цены на товары, продающиеся на маркетплейсе. Также большое значение имеет, что есть возможность сравнивать цены между продавцами в несколько кликов, такая функция есть во всех приложениях маркетплейсов. Покупатель не затратит большое количество времени на обход всех магазинов, а просто настроит нужный ему фильтр показа в приложении и получит нужный результат. Также большим преимуществом является, что покупку можно сделать в любое время и из любого места с бесплатной доставкой.

В отчете агентства Data Insight о состоянии российского рынка электронной коммерции в 2022 году представлены значительные показатели, которые отражают рост и динамику интернет-торговли в России [28].

В 2022 году рынок электронной коммерции вырос на 1,55 трлн рублей. Общий объем розничной интернет-торговли достиг 5,7 трлн рублей в 2022 году, что свидетельствует о значительном увеличении по сравнению с предыдущим годом. Этот показатель вырос на 38%, что указывает на рост популярности и привлекательности интернет-покупок для российских потребителей.

Количество заказов также значительно увеличилось, достигнув отметки в 2,8 млрд. Это увеличение на 64% говорит о росте числа интернет-покупателей и их предпочтении приобретать товары и услуги через онлайн-платформы.

Однако, важно отметить, что в среднем чек за год снизился на 16% до 2010 рублей. Это может быть связано с разнообразием товаров и услуг, предлагаемых на интернет-платформах, а также с конкуренцией, которая приводит к более низким ценам и акциям [28].

В целом, эти показатели свидетельствуют о динамичном развитии интернет-торговли в России и растущем интересе со стороны потребителей. Увеличение объемов продаж и числа заказов указывает на то, что интернет-

торговля становится все более важной частью розничного сектора и играет значительную роль в экономике страны.

При этом основными точками развития, как и было выше сказано, стали крупные маркетплейсы. На декабрь 2022 года это: «Wildberries», «Ozon», «Яндекс Маркет». Половина этого роста пришлась на Wildberries, а в сумме три крупнейших маркетплейса обеспечили более 80% от всего роста рынка. Это указывает на доминирующую позицию этих крупных игроков и их важность в развитии отрасли интернет-торговли. Распределение долей между маркетплейсами на рынке электронной торговли представлена на рисунке 1.4 [28].

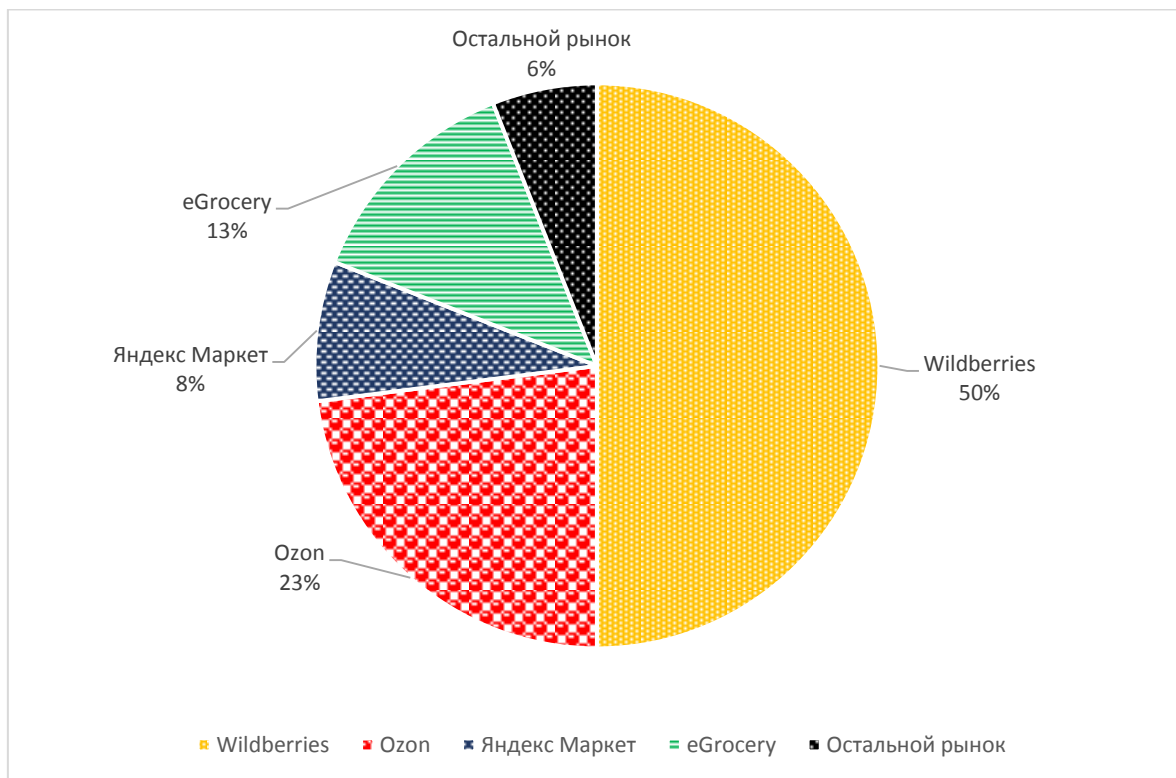


Рисунок 1.4 – Распределение рынка по ведущим маркетплейсам, 2022 г.

При этом крупнейший российский маркетплейс «Wildberries» вошел в ТОП-10 самых популярных онлайн-площадок мира.

Анализируя данные, полученные от исследования рынка интернет-торговли, можно с уверенностью сказать, что электронная коммерция

набирает все большую популярность среди жителей нашей страны и успешно находит отклик среди граждан РФ.

Стоит отметить, что 2020 год оказался знаковым как для российской розничной торговли в целом, так и для интернет-торговли в частности: пандемия COVID-19 стала своего рода катализатором для бурного развития электронной коммерции и перехода значительной части ритейла в онлайн. Компаниям пришлось быстро перестраивать свои бизнес-процессы, чтобы приспособиться к новой цифровой реальности, в которой потребители избегали покупок в традиционных физических торговых точках, а также чтобы сохранить свои конкурентные преимущества в части объемов продаж, количества активных покупателей и качества предлагаемых сервисов.

Напряженная ситуация в отрасли вынудила продавцов, в том числе тех, кто ранее не планировал вести деятельность в онлайн-формате, начать оперативно внедрять решения, направленные на эффективную работу дистанционных каналов продаж. Стали активно развиваться интернет-магазины, мобильные приложения, логистические модели и способы доставки, все большую популярность при этом стали приобретать системы онлайн-оплаты заказов. Вместе с тем период санкционного давления и уход с рынка многих иностранных компаний и в особенности жесткие банковские ограничения, введенные с февраля 2022, которые осложнили покупки товаров из зарубежья позволили россиянам иначе взглянуть на покупки онлайн, сделав их для многих потребителей обыденностью, а не чем-то экзотическим.

Совокупность всех этих факторов придала выраженный импульс рынку интернет-торговли, который, вероятнее всего, продолжит активно развиваться в ближайшие годы.

Многие предприятия, чтобы упростить себе старт, торгуют через маркетплейсы — площадки с именем, репутацией и базой клиентов, которые «сдают в аренду» места для осуществления коммерческой деятельности. Самые популярные российские маркетплейсы: Wildberries, Ozon и Яндекс.Маркет. Доступен отечественным бизнесменам и китайский

Aliexpress. По сути, это витрины, где представлены товары различных категорий, от посуды и игрушек до мебели и электроники.

Плюсы организации сбыта продукции на маркетплейсах:

- быстрая оценка спроса на товар. предприятие может создать лендинг и перенаправить трафик клиентов с помощью рекламы, но это сопряжено с тратой времени, денег, привлечением специалистов. проще разместиться на маркетплейсе и пронаблюдать за ситуацией. если выставленный товар активно заказывают, то единственной тратой будет логистика и комиссия за продажу. в случае отсутствия спроса на продукт предприятие не теряет ничего, кроме своего времени;

- можно заниматься продажами без сайта и экономить на рекламе. в обмен на фиксированную плату или процент от заказов продавец получает выход на большую аудиторию площадки, а также продвижение своего товара с помощью различных маркетинговых инструментов и активностей. это позволяет существенно экономить, т. к. за позиции в поисковой выдаче и клики в контекстной рекламе приходится бороться и с другими магазинами, и с маркетплейсами, у которых огромные бюджеты;

- не нужно решать вопросы, связанные с логистикой и хранением товаров. это особенно актуально, если имеется небольшой бизнес, нет средств на аренду складских помещений и организацию доставки;

- для самостоятельной работы нужно купить онлайн-кассу, зарегистрировать ее в налоговой, заключить договор с оператором фискальных данных и изучить правила выдачи чеков покупателям. если продажи идут через маркетплейс, всё это — его ответственность;

- не нужно тратить время на консультации и переговоры. маркетплейс обеспечивает постоянный поток мотивированных покупателей, которые знают, что ищут, и готовы купить без долгих обсуждений. задачи продавца: дать им подробное описание и качественные фото продукта, оперативно ответить на вопросы в чате;

- расширение географии продаж. чем шире охват, тем больше денег нужно на рекламу и seo-продвижение. сотрудничая с маркетплейсами, предприятие может продавать товары клиентам из других регионов без вложений в раскрутку, открытия складов в разных городах и необходимости обеспечивать доставку [25].

Несмотря на перечисленные плюсы, такие площадки подходят не каждому бизнесу. У маркетплейсов есть как плюсы, так и минусы.

Основные недостатки маркетплейсов:

- сильная конкуренция. маркетплейсы собирают большое количество продавцов, что увеличивает конкуренцию. для выделения среди огромного количества товаров продавцу приходится усиленно работать над качеством товара, сервисом, а также инвестировать в рекламу;

- сложно завоевать лояльность аудитории. этот пункт вытекает из первого. люди приходят на известный маркетплейс и доверяют ему, а не конкретному продавцу. вас, скорее всего, не запомнят, а значит, возможности повторных продаж не будет, чтобы быть выше в выдаче и продавать больше, придется не только снижать цены, но и покупать рекламу. цены зависят от маркетплейса;

- маркетплейс может стать вашим конкурентом. случается, что площадки отслеживают самые продаваемые товары, закупают аналогичные, ставят более низкую цену и активно их продвигают. тем самым они лишают прибыли продавцов, что критично, если других каналов продаж нет. это не опасно производителям, которые реализуют напрямую через маркетплейсы свою продукцию;

- условия сотрудничества часто невыгодны. кроме того, что придется платить за комиссию, логистику, хранение товара, маркетплейс может требовать участия в акциях и предоставления скидок, а в случае отказа понижать товары в поисковой выдаче или снимать их с продажи, что негативно скажется на динамике продаж;

- условия сотрудничества меняются в одностороннем порядке. администрация площадки может предупредить об изменениях (например, новых платежах или повышении комиссии) за несколько недель или даже дней, а вам придется или быстро перестроить бизнес-процессы и пересмотреть бюджет;

- высокие комиссии и другие платежи. размер платежей зависит от маркетплейса, категории товара и договоренностей с площадкой;

- проблемы с защитой бренда. работая на маркетплейсе, продавцы сталкиваются с трудностями в защите своего бренда и интеллектуальной собственности;

- ограниченное взаимодействие с клиентами. многие маркетплейсы ограничивают взаимодействие продавцов с клиентами, что затрудняет построение долгосрочных отношений и повторные продажи [25].

Таким образом, несмотря на вышеупомянутые риски, маркетплейсы продолжают привлекать продавцов, так как предоставляют доступ к большой аудитории покупателей, позволяют снизить затраты на маркетинг и облегчают процесс продажи товаров. Важно учесть потенциальные риски и разрабатывать стратегию, которая позволит минимизировать их влияние на бизнес.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФАБРИКА ИНТЕРЬЕРНОЙ КОВКИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фабрика интерьерной ковки»

Общество с ограниченной ответственностью «Фабрика интерьерной ковки» зарегистрирована по адресу 442710, Пензенская область, Иссинский район, поселок Исса, ул. Лебедева 78.

Среднесписочная численность сотрудников составляет 19 человек.

Основным видом деятельности является (по коду ОКВЭД: 32.99.9) - производство прочих изделий, не включенных в другие группировки.

Предприятие ООО «Фабрика интерьерной ковки» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации, принятого Государственной Думой 21.10.94 года и одобренного Советом Федерации.

Компания зарегистрирована 6 июня 2008 года регистратором Межрайонная инспекция ФНС России №3 по Пензенской области.

ООО «Фабрика интерьерной ковки» является производителем кованных декоративных изделий. [28]

Организационная структура ООО «Фабрика интерьерной ковки» представлена в приложении А.

Как видно из рисунка, организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Основу ее функционирования составляет сосредоточение всех функций управления у руководителя предприятия при прямом подчинении ему управленческого персонала всех подразделений и цехов.

Этому типу организационных структур свойственны иерархия и единоначалие, а линейным руководителям присущ универсализм знаний, методов и принципов управления. С одной стороны, для такой структуры

характерно отсутствие гибкости, она допускает проявления бюрократизма и возможность искажения информации при передаче с одного уровня управления на другой.

Также в принципе ни один руководитель не может быть универсальным специалистом и одинаково профессионально руководить всеми сторонами деятельности предприятия. С другой стороны, такая структура обладает и неоспоримыми преимуществами: она проста и экономична и дает возможность соблюдать баланс власти и ответственности, обеспечивая одновременно конечную ответственность руководителя.

Возглавляет предприятие ООО «Фабрика интерьерной ковки» генеральный директор, который вырабатывает политику и стратегию предприятия в области производства и реализации продукции. Устанавливает цели и задачи деятельности организации и ее сотрудников, осуществляет контроль за их деятельностью, ведет переговоры со стратегическими партнерами, подписывает контракты, договоры. В соответствии с законодательством и уставом предприятия он издает указы предприятия, осуществляет найм и увольнения работников, накладывает на них взыскания или определяет меры поощрения за хорошую работу [28].

Генеральный директор действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйственных и государственных учреждениях.

Бухгалтера предприятия назначает и освобождает от должности руководитель предприятия, подчиняется бухгалтер непосредственно руководителю предприятия.

Бухгалтер предприятия обязан обеспечить:

- полный учет поступающих денежных средств и материальных ценностей, своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением;
- составление достоверной бухгалтерской отчетности и представление ее в установленные сроки;

– сохранность бухгалтерских документов, оформление и передачу их в установленном порядке в архив.

Начальник производства — один из ключевых руководителей на предприятии. Он отвечает за исправную работу производственных циклов и качество изготавливаемой продукции. Также он занимается формированием смет по материалам, управляет производством, следит за наличием сырья.

Мастер своевременно подготавливает производство, обеспечивает расстановку рабочих и бригад, контролирует соблюдение технологических процессов, оперативно выявляет и устраняет причины их нарушения.

Начальник склада руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря, а также отвечает за обработку и своевременную отгрузку, поступивших заказов.

Поиском новых клиентов, поддержанием отношением с ними, приемом заказов и их обработкой на предприятии занимается менеджер по продажам. В его обязанности также входит мониторинг и анализ продаж и рыночных тенденций, а также отслеживание эффективности стратегий продаж.

В настоящее время в ООО «Фабрика интерьерной ковки» численность персонала составляет 20 чел. Из них 3 человека – руководители, 4 человека – специалисты, 13 человек. – рабочие. Динамика численности персонала представлена в приложении Б.

Результаты анализа показывают, что состав работающих по категориям изменился. Как видно по данным таблицы, численность персонала в 2021 году по сравнению с прошлым годом уменьшилась на 3 человека и составила 88 %, в 2022 году численность уменьшилась на 2 человека и составила 91% показателя 2021 года.

Для того чтобы оценить работу предприятия проанализируем отчет о финансовых результатах деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки» за 2018-2022 гг.

На основе экономического анализа вырабатывается подход к управлению деятельности предприятия, формируется стратегия и тактика его развития, производственные планы и управленческие решения, осуществляется контроль их выполнения, оцениваются результаты работы по производству и продаже товаров. В целом всесторонний анализ и оценка экономических показателей предприятия предполагает изучение его работы с целью оценки и определения эффективности деятельности. Финансовые показатели предприятия представлены в приложении Б.

Проанализировав приложение Б, можно сделать вывод, что выручка от продаж за 2021 год ниже аналогичного показателя 2020 года на 4,54 %. Однако, такое падение мало по отношению к отрицательному росту этого же показателя в 2022 году, падение выручки составило 55,8%. Отрицательная динамика начиная с 2021 обуславливается пандемией коронавируса и карантинными мерами, что привело к остановке производства и снижению спроса со стороны оптовых покупателей. Тенденция падения выручки сохранилась и в 2022 году, на это оказало влияние санкционное давление со стороны запада, что привело к росту цен на сырье и материалы, а также к падению спроса со стороны оптовых покупателей ввиду глобальной нестабильной ситуации.

2.2 Анализ производственной деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки»

Прежде всего, необходимо уточнить, что предприятие ООО «Фабрика интерьерной ковки» является производителем товаров для дома и сада. Ассортимент продукции широкий и насчитывает более 200 моделей. Основная категория товаров – это, крепления для растений, подставки для цветов, декоративные подсвечники.

Живые растения способны облагородить и изменить любое пространство, будь то садовый участок, дом или рабочий

кабинет. Подставки для цветов изготавливаются из различных материалов – дерево, металл, полимерный брус, нередко в производстве используют комбинацию данных материалов. От выбора материала зависит не только внешний вид подставки – ее изящество и эстетика, но и функциональность – допустимая нагрузка, количество вмещаемых цветов, размер цветочного горшка и возможность использования на улице.

Внешне подставки выглядят очень по-разному, но конструктивно их можно объединить в одну группу: цельные подставки, это изделия, не предназначенные для разборки. Их конструкция наиболее надёжна и не вызывает дополнительных хлопот. Однако при перестановке или перевозке большой модели могут возникнуть сложности. В качестве примеров на рисунке 2.1, представлена модель, которая относится к данной группе.



Рисунок 2.1 – Цельнометаллическая напольная подставка в стиле «Loft»

Данная модель подставки изготавливается из стальной профильной трубы 20*20*2 мм. Конструкция отличается высокой прочностью и возможностью размещения нескольких кашпо. Серия подставок «Loft» включает в себя напольные подставки для размещения от 1 до 7 кашпо, в зависимости от модели, также в данную серию входят настенные полки для размещения от 1 до 3 кашпо. На рисунке 2.2 представлена настенная подставка в стиле «Loft».



Рисунок 2.2 – Настенная подставка для цветов в стиле «Loft»

Подставки из данной серии изготавливаются из металлического прутка 8 мм и натурального дерева, сосны, покрытой защитными смолами от влаги.

Стоит отметить, что в ассортимент продукции ООО «Фабрика интерьерной ковки» входят также балконные подставки для цветов и кронштейны для кашпо. Балконные подставки для цветов представляют собой металлические конструкции, которые позволяют грамотно организовать пространство на террасе или подоконнике. На рисунке 2.3 представлена одна из моделей балконных подставок для цветочных ящиков и кронштейны для ампельных растений.



Рисунок 2.3 – Подставка для балконных ящиков и кронштейн для кашпо

Анализируя производственную деятельность предприятия ООО «Фабрика интерьерной ковки» важно заметить, что при изготовлении любого изделия необходимо знать каким будет результат работы, а для этого нужно определить из какого материала будет изготовлена продукция, выяснить технологию производства и последовательность операций, сделать чертеж и необходимые расчеты и только после этого приступать к работе.

Этапы технологического процесса на примере изготовления подставки для цветов, представлены на рисунке 2.4.

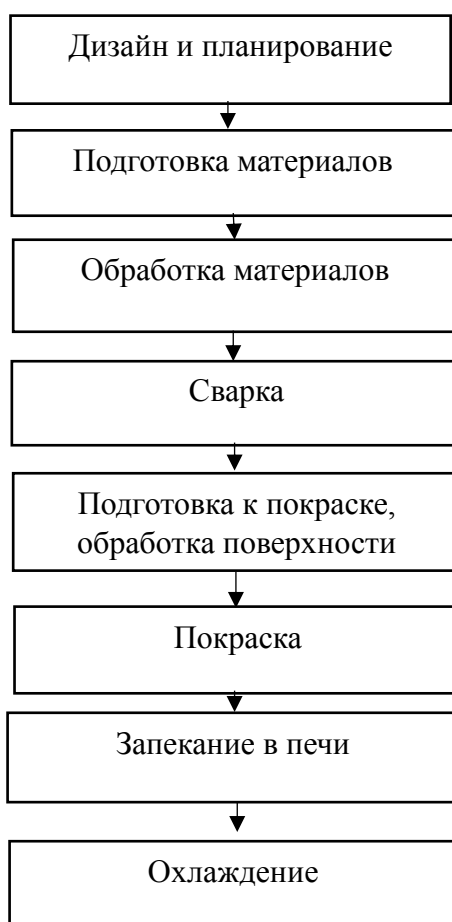


Рисунок 2.4 – Этапы технологического процесса производства подставок для цветов

Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

– Дизайн и планирование. На этом этапе создается детальный дизайн подставки для цветов. разработка дизайна может проходить в cad

(computer-aided design) программе, позволяющей создать трёхмерную модель подставки. модель затем используется для создания технических чертежей, которые указывают точные измерения и параметры каждой детали.

- Подготовка материалов. Исходный материал, обычно профильная труба, листовая сталь или металлический пруток, нарезается на нужные размеры. машины с чпу (числовым программным управлением) могут быть использованы для точной резки материала по заданным параметрам.

- Обработка материалов. Металлические детали подвергаются дальнейшей обработке. на станках холоднойковки детали подвергаются физическому воздействию для создания необходимых форм. для этих операций также могут использоваться чпу машины для высокой точности и повторяемости.

- Сварка. Сварка – это, процесс соединения отдельных металлических деталей в единую конструкцию. сварщик должен внимательно следовать техническим чертежам и убедиться, что все детали правильно соединены. процесс сварки требует высокой квалификации и тщательного контроля качества, так как качество сварных швов напрямую влияет на прочность и долговечность подставки.

- Подготовка поверхности. после сварки подставка обрабатывается для подготовки к окраске. этот процесс включает шлифовку для удаления шероховатостей и сварных брызг, а также очистку для удаления грязи, жира и ржавчины.

- Покрытие порошковой краской. после того как поверхность подготовлена, порошок наносится с помощью специального порошкового пистолета. порошок несет электростатический заряд, который приводит к тому, что он "прилипает" к металлическому изделию. изделие при этом заземлено, чтобы создать необходимое электростатическое притяжение.

- Запекание в печи. После того как порошок равномерно нанесен на изделие, оно помещается в специальную печь для отверждения. в печи при

температуре около 200 градусов по Цельсию порошок расплавляется, образуя равномерное плотное покрытие.

– Охлаждение. После того как изделие прошло этап отвердевания в печи, оно должно быть охлаждено до комнатной температуры перед дальнейшей обработкой или использованием. Это необходимо для того, чтобы покрытие полностью отвердевало и получило окончательные свои свойства [26].

Для оценки эффективности работы ООО «Фабрика интерьерной ковки» проведем анализ показателей по выпуску и реализации продукции предприятия за 2020-2022 гг. и рассчитаем базисный и цепной темп роста.

Темп прироста показывает, насколько изменился уровень показателя в процентах. При этом базисный темп прироста сравнивает с начальным (базисным) годом, а цепной — с предыдущим годом.

Базисный темп прироста рассчитывается по формуле:

$$T_b = (V_{cp} / V_b - 1) * 100\%, \quad (1)$$

где V_{cp} — это значение в сравниваемый год, V_b — это значение в базисный год.

Цепной темп прироста рассчитывается по формуле:

$$T_{ц} = (V_{cp} / V_{пр} - 1) * 100\%, \quad (2)$$

где $V_{пр}$ — это значение в предыдущий год.

В таблице 2.1 представлены данные по выпуску и реализации продукции в стоимостном выражении [29].

Таблица 2.1 - Динамика производства и реализации продукции за 2020-2022 гг.

Год	Объем производства продукции, тыс. руб.	Темпы роста		Объем реализации продукции, тыс. руб.	Темпы роста	
		базисные	цепные		базисные	цепные

2020	10780	100	100	8276	100	100
2021	8780	81,63	81,63	7900	95,46	95,46
2022	7020	65,12	79,95	3488	42,15	42,18

Особое внимание стоит уделить и качеству выпускаемой продукции. Качество товаров определяется несколькими факторами: исходными сырьем и материалами, конструкцией изделия, технологическим процессом, степенью стандартизации, а также способами упаковки, перевозки и хранения.

Первые три элемента напрямую влияют на формирование качества конечного изделия. Остальные факторы либо усиливают качество товара, либо поддерживают его на протяжении всего пути от производства до потребителя.

Для этого в 2023 году ООО «Фабрика интерьерной ковки» решило пересмотреть этап закупки сырья, чтобы первый элемент списка факторов оказывал положительное влияние на качество изготавливаемой продукции. Были выбраны новые поставщики сырья и материалов, которые смогли предложить высокое качество по более низким ценам. Качество сырья поставщиков устраивает организацию, большим плюсом является возможность отсрочки платежа.

Список основных поставщиков материалов представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Поставщики материалов ООО «Фабрика интерьерной ковки»

Наименование поставщика	Категория поставляемого сырья
АО «ЕВРАЗ Маркет»	1. Арматурный прокат (арматура гладкая 8 мм, 10 мм, 12 мм) 2. Листовой прокат (лист холоднокатаный 2 мм, 3 мм) 3. Сортовой прокат (квадрат стальной 10 мм, 20 мм, круг 10 мм) 4. Трубный прокат (труба профильная 60x60x2)
АО «Металлоторг»	1. Лист холоднокатаный 2 мм 2. Проволока катанка

ООО «Гамма Колор Рус»	1. Индустриальные порошковые краски «Gamma» 2. Антикоррозионные порошковые краски «NEOKEM»
-----------------------	---

Анализируя данные в таблицах, можно сделать вывод, что за последние 3 года объем производства ООО «Фабрика интерьерной ковки» снизился на 34,88%, что указывает на уменьшение спроса, а объем реализации сократился 57,85%, что в свою очередь свидетельствует о накоплении остатков на складах. Тем не менее, предприятие продолжает сотрудничать с крупными и надежными поставщиками сырья для улучшения качества выпускаемой продукции.

2.3 Анализ сбытовой деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки»

Для эффективного функционирования организации критически важно осуществлять грамотное управление сбытовой деятельностью. Отклонения от плановых показателей, даже если они незначительны, могут привести к отрицательным последствиям для бизнеса. Задачей анализа сбытовой деятельности служит выявление причин нарушений и разработка комплекса мероприятий для их устранения.

В контексте ООО "Фабрика интерьерной ковки" анализ сбытовой деятельности будет включать следующие аспекты:

- оценка исполнения договоров по поставкам;
- исследование качества товара, предлагаемого клиентам;
- анализ ключевых показателей эффективности сбыта;
- анализ ассортиментной политики;
- анализ каналов дистрибуции;
- анализ выбора поставщиков.

На первом этапе следует провести оценку выполнения договорных обязательств ООО «Фабрика интерьерной ковки». Для этого нужно

рассчитать коэффициент выполнения договорных обязательств, показатель, который отражает степень выполнения договорных обязательств сторонами по договору. Для его расчета необходимо знать объем выполненных обязательств и общий объем обязательств по договору.

Формула для расчета коэффициента выполнения договорных обязательств выглядит следующим образом:

$$\text{Коэффициент выполнения} = (\text{Объем выполненных обязательств} / \text{Общий объем обязательств}) * 100\%$$

В таблице 2.3 представлен анализ выполнения договорных обязательств ООО «Фабрика интерьерной ковки» за 2020-2022 гг.

Таблица 2.3 - Анализ выполнения договорных обязательств ООО «Фабрика интерьерной ковки» за 2020-2022 гг.

Отчетный период	Объем поставок в соответствии с заключенными договорами, тыс. руб.	Недоставлено продукции, тыс. руб.	Выполнение договорных обязательств, %
2020 г.	8750	474	94,84
2021 г.	8156	256	96,96
2022 г.	7900	4412	64,13

Согласно данным таблицы предприятие в 2020 г. выполняло свои обязательства по договорам поставки на 94,84%, в 2021 г. – на 96,96 %, а в 2022 г. на 64,13 %. Таким образом, наблюдается снижения процента выполнения договорных обязательств в 2022 г. Это связано, прежде всего, с нарушением поставки сырьевых ресурсов на ООО «Фабрика интерьерной ковки» со стороны поставщиков, также ее подорожание, что повлекло невыполнение своих договоров предприятием в полном объеме.

Вторым этапом анализа сбытовой деятельности организации является оценка качества производимой продукции. Данные для анализа представлены в таблице 2.4 [29].

Таблица 2.4 - Качество продукции ООО «Фабрика интерьерной ковки» 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2021-2020 гг.	Отклонение 2022-2021 гг.
1	2	3	4	5	6
Объем поставленной продукции, тыс. руб.	8276	7900	3488	-376	-4412
сертифицированная продукция	8276	7900	3488	-376	-4412

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6
Удельный вес сертифицированной продукции, %	100	100	100	0	0
Количество принятых рекламаций, шт.	2	1	4	-1	3
Стоимость зарекламированной продукции, тыс. руб.	346	195	4412	-151	4217

Анализ таблицы позволяет говорить о том, что вся продукция предприятия высокого качества, имеет соответствующие документы. Получение декларации соответствия Таможенного Союза на соответствие техническому регламенту "О безопасности мебельной продукции" не обязательно в отношении предметов интерьера, декора, аксессуаров для растений из металла, достаточно отказного письма. Однако, предприятие осуществляет производство и реализацию продукции согласно техническому регламенту, в котором изложены требования к качеству такой продукции. Стоит отметить, что в 2022 год количеству принятых рекламаций увеличилось из-за подорожания металла, что в свою очередь повлияло на пересмотр ценой политики.

Третьим этапом будет анализ результативности сбытовой деятельности предприятия, представленной в таблице 2.5 [29].

Таблица 2.5 - Показатели результативности сбытовой деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки».

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2021/2020 гг.	Отклонение 2022/2021 гг.
1	2	3	4	5	6
Фактический объем реализованной продукции, тыс. руб.	8276	7900	3488	95,46	44,47
Число заключенных договоров с покупателями, шт.	78	67	64	85,9	95,52

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6
Число выполненных договоров, шт.	72	64	43	88,89	67,19
Средняя стоимость выполненного договора, тыс. руб.	115	123	81	106,96	65,85
Запас готовой продукции, тыс. руб.	2504	880	3532	35,08	401

Данные таблицы позволяют сформулировать следующие выводы. В результате сбытовой деятельности предприятия объем реализованной продукции в 2021 г. уменьшился на 4,54 % по сравнению с предыдущим годом, в 2022 г. падение продолжилось и составило 55,53 %. Число заключенных договоров в связи с уменьшением продаж в 2021 г. уменьшилось на 14,1 %, в 2022 г. на 4,48 %.

Число выполненных договоров в 2021 году увеличилось и составило 96 %. В 2022 году число выполненных договор составил 67 %. Такое падение обусловлено нарушением цепочки поставок сырья и глобальной нестабильностью, которое было спровоцировано санкционным давлением со стороны стран Запада.

Средняя стоимость договоров в 2021 г. также увеличилась на 6,96 %. Однако в 2022 г. из-за низкого объема реализованной продукции и уменьшении количества выполненных договоров средняя стоимость уменьшилась на 34,15%. Запас готовой продукции в 2021 году уменьшился

по сравнению с 2020 г. на 65%, но уже в 2022 г. увеличился на 41 % по отношению в 2020 г.

Основными оптовыми покупателями продукции ООО «Фабрика интерьерной ковки» являются самостоятельные торговые точки и сети. Это розничные каналы сбыта, то есть организации, которые осуществляют продажу товара конечным потребителям, это «Леруа Мерлен», «Зеленый Дом», «Зеленая Страна». Данных покупателей можно объединить в одну группу, двухуровневые каналы сбыта: производитель – розничный магазин – потребитель.

Стоит также отметить, что рынок сбыта ООО «Фабрика интерьерной ковки» ограничен в пределах региона Пензенской области. А это в свою очередь оказывает существенное влияние на сбытовую деятельности предприятия.

Во-первых, если рынок сбыта ограничен, количество возможных клиентов также сужается. Это может привести к снижению объема продаж, особенно если предприятие уже достигло насыщения этого рынка.

Во-вторых, ограниченный рынок может означать, что количество конкурентов на одного покупателя возрастает, что увеличивает давление на предприятие, вынуждая его активнее конкурировать за долю рынка.

В-третьих, если рынок сбыта предприятия ограничен одним регионом, то его финансовое положение и уровень продаж становятся в большей степени зависимыми от экономической ситуации в этом регионе. В случае экономического спада или каких-либо локальных проблем предприятие может пострадать.

В-четвертых, непредвиденные события, такие как природные катастрофы или политические изменения, могут серьезно повлиять на предприятия, чья деятельность сосредоточена в одном регионе.

В-пятых, когда рынок сбыта ограничен, возможности для расширения и роста могут быть сильно сокращены, особенно если рынок уже насыщен.

Для оценки перспектив развития организации с учётом ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз на рынке следует провести SWOT-анализ. SWOT-анализ включает четыре основных компонента:

1. Strengths (Сильные стороны): определяются преимущества и сильные стороны субъекта анализа. Это могут быть внутренние факторы, такие как уникальные навыки, качество продукта или преимущества перед конкурентами;

2. Weaknesses (Слабые стороны): анализируются недостатки и слабые стороны субъекта. Это также внутренние факторы, которые могут препятствовать достижению целей или конкурентоспособности;

3. Opportunities (Возможности): идентифицируются внешние факторы или условия, которые могут предоставить новые возможности для роста, развития или успеха. Это могут быть новые рынки, изменения в законодательстве, модные тенденции и т.д.;

4. Threats (Угрозы): определяются внешние факторы, которые могут создавать риски или угрозы для субъекта. Это могут быть конкуренты, изменения в экономической среде, изменения потребительских предпочтений и т.д. [25].

SWOT-анализ ООО «Фабрика интерьерной ковки» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - SWOT-анализ ООО «Фабрика интерьерной ковки»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Ассортимент продукции сертифицирован; 2. Надежные каналы поставки сырья; 3. Наличие товарного знака; 4. Собственное производство в Пензенской области; 5. Наличие современного оборудования.	1. Отсутствие продукции «премиум-класса»; 2. Слабо развитый маркетинг; 3. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения; 4. Зависимость от оптовых каналов сбыта.
Возможности	Угрозы

1. Расширение рынка сбыта продукции 2. Увеличение рыночной доли организации за счет создания новых товаров и завоевания сегментов рынка 3. Активизация маркетинга за счет аутсорсинга	1. Рост цен на сырье 2. Увеличение конкуренции 3. Сезонные колебания 4. Снижение покупательской способности 5. Ограничение в использовании иностранных сервисов для привлечения дополнительного трафика клиентов
---	--

Таким образом, анализируя данные, представленные в таблице 2.6, можно сделать вывод, что на данный момент положение предприятия на рынке не устойчивое. Предприятия имеет ряд слабых сторон, которые существенно влияют на ее коммерческую деятельность.

Отсутствие продукции «премиум качества». Средний и нижний ценовые сегменты обычно более конкурентны, поэтому отсутствие продукции премиум-класса может привести к более жесткой конкуренции. Важно также отметить, что линейка люксовых изделий обычно приносит более высокую прибыль за единицу продукции, поэтому ее отсутствие может ограничить максимально возможную прибыль предприятия. Принимая во внимание изложенные аргументы, можно заключить, что продукция премиум-класса часто воспринимается как символ высокого качества всей линейки продукции организации. Ее отсутствие может влиять на восприятие бренда и влиять на общее восприятие качества продукции предприятия.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод также, что предприятие имеет плохо развитую систему сбыта. Непосредственным и очевидным последствием слабо развитой сбытовой деятельности предприятия является снижение объема продаж, низкая доля занимаемого рынка, упущенная прибыль и ущерб бренду, что может привести к снижению доверия и лояльности потребителей.

Для того, чтобы выявить факторы макросреды, которые могут оказывать влияние на успешность бизнеса следует провести PEST-анализ.

Аббревиатура PEST отражает следующие концепции:

Politics (политика) – определяет политическую ситуацию, которая влияет на бизнес организации.

Economics (экономика) – охватывает экономические условия, в которых компания развивается и функционирует.

Socio – Culture (социум – культура) – включает в себя социальные и культурные факторы, которые влияют на деятельность организации.

Technology (технологии) – отражает технологические тренды и инновации, которые могут повлиять на компанию [23].

PEST- анализ ООО «Фабрика интерьерной ковки» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - PEST-анализ ООО «Фабрика интерьерной ковки»

Политические факторы	Экономические факторы
<p>1. Региональная политика поддержки среднего бизнеса в Пензенской области. Поддержка может включать субсидии, льготы по налогам, доступ к кредитам и другие стимулы.</p> <p>2. Политика правительства в области защиты отечественных производителей. Может включать защиту от иностранной конкуренции через тарифы и другие торговые барьеры и помощь в импортозамещении</p> <p>3. Законодательство в области экологии может влиять на производственные процессы и требования к обращению с отходами.</p>	<p>1. Уровень доходов и покупательная способность</p> <p>2. Уровень безработицы</p> <p>3. Инфляция и цены на материалы</p> <p>4. Уровень доступности кредитов и процентные ставки</p> <p>5. Торговые барьеры, таможенные пошлины и регулятивные ограничения на импорт и экспорт могут</p>
Социокультурные факторы	Технологические факторы

1. Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей относительно стиля и дизайна интерьера 2. Возрастная структура населения и преобладающие стили жизни, которые могут влиять на спрос на продукцию. 3. Социальное восприятие отечественного производства и предпочтение местной продукции перед импортной.	1. Технологические новации в производстве кованных изделий, которые могут улучшить качество продукции или снизить затраты. 2. Доступность и использование цифровых платформ для продажи продукции, включая социальные сети, интернет-магазины и маркетплейсы. 3. Влияние цифровизации на процессы управления предприятием, включая системы учета и планирования, обслуживание клиентов и другие аспекты.
--	--

PEST-анализ ООО "Фабрика интерьерной ковки" позволяет выявить ключевые факторы, которые могут оказывать влияние на деятельность предприятия. Исходя из проведенного анализа, можно сделать следующие основные выводы:

1. Политические факторы: региональная политика поддержки среднего бизнеса и защита отечественных производителей предоставляют предприятию возможности для развития и роста. Однако, законодательство в области экологии требует соблюдения определенных стандартов и требований.

2. Экономические факторы: уровень доходов и покупательная способность, уровень безработицы, инфляция и цены на материалы, доступность кредитов и торговые барьеры могут оказывать влияние на финансовое состояние и спрос на продукцию предприятия.

3. Социокультурные факторы: изменения во вкусах и предпочтениях потребителей, возрастная структура населения и социальное восприятие отечественного производства могут влиять на спрос и предпочтения покупателей.

4. Технологические факторы: технологические новации в производстве и использование цифровых платформ для продажи продукции

предоставляют предприятию возможности для улучшения качества продукции, снижения затрат и эффективного управления.

Таким образом, ООО "Фабрика интерьерной ковки" должно учитывать все вышеупомянутые факторы при разработке стратегии управления сбытовой деятельностью. Постоянный мониторинг и адаптация к изменяющимся условиям помогут предприятию достичь устойчивого развития и конкурентного преимущества на рынке.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ФАБРИКА ИНТЕРЬЕРНОЙ КОВКИ»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия ООО «Фабрика интерьерной ковки»

Анализ сбытовой и хозяйственной деятельности ООО «Фабрика интерьерной ковки» позволяет выделить ключевые моменты, которые требуется решить:

- в организации наблюдается падение объема производства и падение объема сбыта продукции;
- наблюдается снижение выручки, чистой прибыли и рентабельности продаж;
- предприятие имеет недостаточно широкую географию сбыта, ориентируясь, в основном, на местный рынок, находясь в прямой зависимости от региональных покупателей.

Принимая во внимание вышеизложенные аргументы и ориентируясь на возможности предприятия в настоящий момент предлагается открытие розничных интернет-магазинов на маркетплейсах «Ozon», «Wildberries».

Wildberries продолжает оставаться наиболее популярной онлайн-площадкой в России. Сотрудничество с таким крупным игроком в электронной коммерции может стать важной точкой роста для бизнеса.

Для регистрации кабинета продавца на сайте маркетплейса требуется внести гарантийный взнос в размере 30 тыс. руб. Сертификаты и прочие разрешительные документы при регистрации не потребуются, однако в дальнейшем администрация маркетплейса может запросить документы по первому требованию покупателя, поэтому нужно быть готовым в любой момент предоставить. ООО «Фабрика интерьерной ковки» имеет разрешительные документы на свою продукцию, что является большим преимуществом и повысит доверие со стороны покупателей.

После регистрации кабинета следует подобрать удобный вариант отгрузки товара на склад маркетплейса. На «Wildberries» существует две системы доставки товара до покупателя.

Первый вариант называется FBW (Fulfillment By Wildberries) и состоит из шагов:

- продавец привозит свою продукцию Wildberries;
- сотрудники склада принимать товар и размещают его на площадях для хранения;
- когда товар заказывают, работники склада находят его, маркируют и передают внутренней службе доставки;
- товар доставляется покупателю.

Стоит отметить, что маркетплейс «Wildberries» имеет 17 центральных складов, работающих по системе FBW, однако зона покрытия доставки между складами отличается.

Каждый склад имеет свою зону покрытия — регионы, в которые он доставляет заказы.

Центральные склады расположены в Московской области (Электросталь, Подольск, Коледино) и имеют неограниченную зону покрытия - Россия и другие страны, где работает маркетплейс. Еще один «универсальный» склад находится в Казани. Всё, что хранится на складах маркетплейса в Москве и Казани, доступно к заказу всем пользователям WB.

По остальным складам направления доставок будут отличаться:

- Санкт-Петербург (адрес Ленинградская обл., Всеволожский р-н, д. Новосаратовка, промзона Уткина Заводь, кор. 4.) и Краснодар (адрес Краснодар, ул. Тихорецкая, дом 40с1) охватывают регионы Северо-Западного, Центрального, Приволжского, Уральского, Южного и Северо-Кавказского федеральных округов, а также частично Сибирский ФО.
- Екатеринбург (Екатеринбург, ул. Испытателей, дом 14Г) обслуживает Урал, часть Поволжья и южных областей, Дальний Восток (за исключением Магадана и Камчатки).

- Новосибирск (Новосибирск, ул. Петухова, д. 71) имеет схожий охват, что и Екатеринбург, за исключением южных областей. Зато доставляет в Магадан и на Камчатку.

- Хабаровск (Хабаровск, ул. Краснореченская, д. 118 лит Т) отвечает за Дальний восток и города Сибирского федерального округа.

Наибольшей популярностью традиционно пользуются московские склады: по данным сервиса аналитики MPSTAT, на них приходится до половины продаж на Вайлдберриз.

ООО «Фабрика интерьерной ковки» рекомендуется поставлять продукцию на центральный склад Коледино. Преимуществами будут:

- освобождение складских помещений так как товар будет храниться на складах маркетплейса;

- максимальное повышение скорости доставки до покупателя, нежели продажи осуществлялись бы со склада продавца;

- отсутствие штрафов за задержку или невыполнение заказа от маркетплейса;

- увеличение видимости товара в поисковой выдаче для клиентов. Товары, которые продаются с региональных складов продвигаются площадкой сильнее и занимают наиболее видимые места в выдаче товаров покупателю;

- расширение географии продаж. Покрытие склада Коледино охватывает территорию Российской Федерации и стран СНГ, что позволит ООО «Фабрика интерьерной ковки» выйти на рынки других регионов и стран

- отсутствие необходимости для введения в штат новых работников, которые будут обрабатывать поступающие заказы.

Также предприятие может реализовывать свою продукцию по системе FBS. Предусматривает хранение товаров на складе продавца или фулфилмент-оператора. Когда заказ поступает, продавец собирает его и

отправляет на склад Wildberries, где заказы сортируются и доставляются покупателям.

Для отгрузки товара со склада ООО «Фабрика интерьерной ковки» по системе FBS подходит сортировочный центр Wildberries находящийся по адресу г. Пенза, ул. Ульяновская 85а.

Схема отгрузки заказов для продажи через маркетплейс Wildberries представлена на рисунке 3.2



Рисунок 3.2 – Схема отгрузки заказов через маркетплейс «Wildberries»

Для регистрации кабинета на площадке «Ozon» не требуется вносить гарантийный взнос, регистрация полностью бесплатна. Маркетплейс, аналогично «Wildberries», работает по системе FBO и FBS. Алгоритмы продвижения товара и организации продаж между маркетплейсами схожи. Ozon также имеет 2 типа складов:

- центральные склады: Тверь, Хоругвино, Пушкино-1, Пушкино-2, Петровское;
- региональные: Казань, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Воронеж, Самара, Нижний Новгород, Санкт-Петербург, СПб Бугры, Новосибирск, Хабаровск, Новороссийск, Красноярск, Калининград.

Приоритетное ранжирование товаров в поиске каталога товаров магазина, получают товары, которые находятся в домашнем кластере

покупателя. Их первыми видят в поиске. Таким образом, доставка до клиента станет максимально быстрой.

Для максимально эффективных продаж рекомендуется поставить продукцию на склад Пушкино-1 и Казань, которые находятся по адресу Московская область, Пушкинский городской округ, г. Пушкино, Ярославское шоссе, д. 216 и республика Татарстан, г. Зеленодольск, промышленный парк Зеленодольск, зд. 19.

Поставка продукции на данные склады позволит предприятию выйти на рынки Северо-Западного, Приволжского, Центрального округов России. Кроме того, продажа товара также доступна из Пензенской области. ООО «Фабрика интерьерной ковки» может отгружать продукцию по системе FBS на сортировочный центр в г. Пенза по адресу ул. Совхозная 15л. Стоит отметить, что данный сортировочный центр можно использовать, как транзитный склад для отгрузки продукции на центральные склады. Это позволит предприятию снизить транспортные расходы на доставку товаров для продажи по системе FBO и эффективно планировать поставки продукции, контролируя остатки.

Схема отгрузки заказов через маркетплейс «Ozon» представлена на рисунке 3.3.

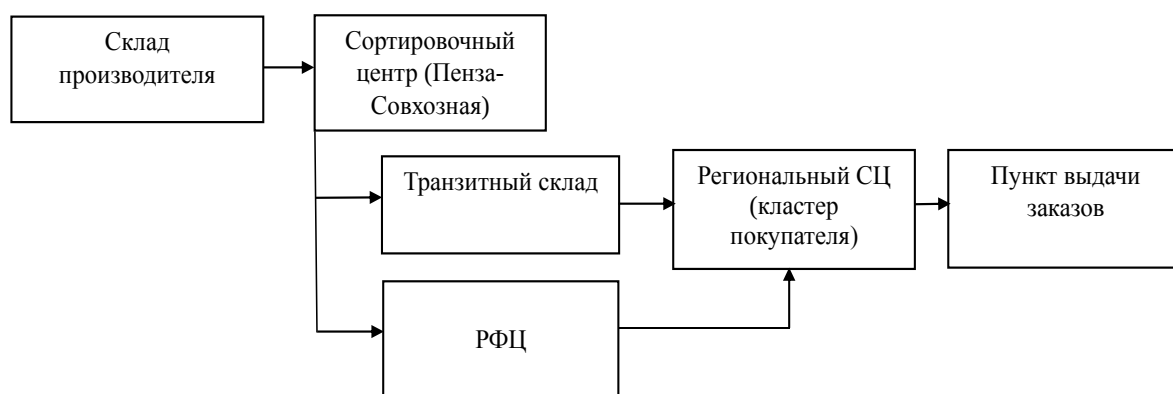


Рисунок 3.3 – Схема отгрузки заказов через маркетплейс «Ozon»

Важно подчеркнуть, что система FBS по сроку доставки уступает FBO, однако позволяет не замораживать остатки товаров на складах маркетплейса,

если они не ликвидны, то есть в случае, если спрос на новые товары не оправдывает ожидания, то предприятия в любое время может обнулить остатки и перезагрузить их на другой интернет-магазин.

После регистрации личного кабинета продавца на каждом маркетплейсе, выбора системы продаж и складов отгрузки следует создать карточки товаров, которые планируется реализовывать в соответствии с их категорией. Вся необходимая инструкция для работы с карточками товаров есть в базе знаний «Wildberries» и «Ozon».

Ведением интернет-магазинов предприятия будет заниматься менеджер по продажам, который числится в штате сотрудников и занимается сбытовой деятельностью. В его обязанности станут входить:

- формирование поставок;
- мониторинг цен и контроль ценообразования, с учетом процента комиссий и стоимости доставки товара;
- отслеживание видимости и позиции товаров, а также нововведениях на маркетплейсе;
- продвижение продукции, работа с рекламациями и отзывами;
- отслеживание и контроль движения товара, логистики;
- обработка отзывов;
- работа с внутренними инструментами продвижения.

Для продвижения товара и повышения лояльности покупателей важно использовать внутренние инструменты продвижения на маркетплейсах. «Wildberries» и «Ozon» предлагают использовать следующие виды рекламы:

Реклама в карточке товара основана на системе аукциона, где можно изменять ставку онлайн для занятия более выгодных позиций. Эта форма рекламы поможет продвигать конкретные товары, особенно те, где на фото указаны характеристики товара (цвета, размеры) и присутствуют надписи, подтверждающие популярность продукции (например, "более 1000 раз

продано" или "хит продаж"). Реклама размещается в карточках конкурентов, чтобы привлечь внимание потенциальных покупателей.

Реклама в акциях или баннерная реклама напомнит о бренде, укрепит лояльность к нему и покажет новинки. Она отличается имиджевым характером, что поможет создать положительное впечатление о бренде и ее продуктах. Стоимость размещения рекламы определяется почасово и зависит от времени и места размещения. Например, согласно информации из инструкции по размещению рекламы, при размещении баннера на 5 позиции раздела "Акции" в течение двух часов (с 19:00 до 21:00), стоимость составит 6800 рублей.

Реклама в поисковых системах позволяет товару быть отображенным на первой странице результатов поиска для всех соответствующих поисковых запросов. Это осуществляется на основе ключевых слов, которые выбираются из названия, характеристик, описания, отзывов и ключевых слов, указанных при создании карточки товара. Маркетплейс использует эти ключевые слова для определения соответствия поисковому запросу пользователей. Рекламная система работает по принципу аукциона, где продавцы конкурируют за позиции в результатах поиска, определяя ставки на ключевые слова. Товары, связанные с наиболее релевантными ключевыми словами и имеющие более высокие ставки, получают больше шансов быть отображенными в результатах поиска.

Для работы с контентом и инфографикой необходимы знания и опыт работы с графическими программами, такими как Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Canva или другими инструментами для создания и редактирования графики, поэтому данной работой будет заниматься дизайнер, который числится в штате.

Для повышения узнаваемости магазина и построения взаимосвязи между производителем и конечным потребителем предлагается клеить на товар дополнительно маркировку с логотипом, названием и контактными

данными. Сборкой, маркировкой и упаковкой продукции перед отправкой покупателю будет заниматься рабочий персонал предприятия.

Таким образом, для организации сбытовой деятельности предприятия на маркетплейсах будет задействован персонал предприятия без привлечения сторонних специалистов, что на начальном этапе позволит сэкономить денежные средства и сократить издержки.

3.2 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций

Прежде чем, дать оценку эффективности предложенных мероприятий, стоит отметить, что объем рынка категории «Опоры, подставки и крепления для растений» на маркетплейсе «Wildberries» за 2022 год составил 429 млн руб. Объем рынка изделий этой же категории на «Ozon» составил 398 млн руб. Объем рынка товаров в категории «Подсвечники» составляет 138 млн руб. на «Ozon» и 270 млн руб. на «Wildberries».

Анализируя вышеизложенные данные, можно рассчитать минимальную потенциальную выручку от продаж на каждом маркетплейсе. Важно отметить, что суммарные издержки от реализации товара на маркетплейсе «Wildberries» составляют 25% (15 % - комиссия маркетплейса и 10 - 15 % - расходы на доставку товара), однако при продаже продукции со склада маркетплейса издержки составят 30 % т.к. появляются дополнительные расходы на хранение товара. Для реализации товара через интернет-магазины предлагается выбрать из каждой категории товаров, которые производит ООО «Фабрика интерьерной ковки», 5 наиболее популярных артикулов товара. Суммарно в каждом магазине будет представлено 15 артикулов, прогнозируемая выручка в месяц составит 520 тыс. руб. За вычетом всех издержек от продажи товаров выручка на «Wildberries» составит 400 тыс. руб. ежемесячно.

На маркетплейсе «Ozon» в сумму издержек входит [28]:

- комиссия маркетплейса равная 15 %;

- доставка (6-18 %);
- последняя миля (5,5 % от цены реализации);
- обработка и хранение 6 % .

Суммарные издержки составят 32-42%. Прогнозируемая выручка при ассортименте в 15 артикулов составит 340 тыс. руб. За вычетом издержек доход составит 197 тыс. руб. ежемесячно.

Очень важна также работа с внутренними инструментами продвижения. Для того, чтобы реклама приносила желаемое количество заказов, необходимо, чтобы карточки товаров были SEO-оптимизированы и заполнены кликабельным контентом, который в свою очередь повысит конверсию. При рекламном бюджете в 10 тысяч ежемесячно можно привлекать дополнительно заказов на сумму свыше 125 тыс. руб. Доля рекламных расходов составит при этом не более 10 %.

Отгрузка товаров на центральные склады маркетплейсов является важным шагом для увеличения выручки. Прогноз увеличения оборота в зависимости от доли номенклатуры в поставке на склад маркетплейса:

- 33% — рост продаж на 15%;
- 34–66% — увеличение продаж на 19%;
- 67–99% — рост продаж на 24%;
- 100% — продажи поднимаются на 28%.

Анализируя вышеизложенные данные, можно предположить, что, отгрузив 5 артикулов товара на склад «Wildberries» и «Ozon», ежемесячная выручка с продаж может подняться до 600 тыс. руб. и 390 тыс. руб., соответственно рост будет равен 15 %. Экономическое обоснование предложенных мероприятий представлено в приложении Г.

В качестве примера, рассчитаем юнит-экономику одной из моделей подставок для цветов, которая присутствует в ассортименте продукции предприятия.

Юнит-экономика продукта — это анализ доходов и расходов, связанных с созданием и продажей одной единицы продукта. Это важный инструмент для понимания того, является ли продукт прибыльным или убыточным.

Подставка для цветов арт. 14-908 представлена на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 - Подставка на подоконник 14-908

Себестоимость данной подставки составляет 700 руб., оптовая цена составляет 1200 руб. Средняя рыночная цена аналогичных моделей подставок для растений, предназначенных для размещения 8 цветков, на маркетплейсах составляет 3200 руб.

Комиссия за продажу составляет 15% от цены – 480 руб. Доставка с учетом габаритов товара составит 525 руб. – 16 % от цены товара. Эквайринг 1,2 % - 46 руб. Последняя миля 5,5 % - 181 руб. Обработка отправления составит 25 руб. Суммарные издержки составляют 1257 руб., что равно 39 % от цены реализации. За вычетом затрат сумма к перечислению составит 1691 руб., прибыль составит 711 руб.

Анализируя изложенные данные, можно сделать вывод, что реализация продукции через розничный интернет-канал сбыта является наиболее

выгодным для предприятия так как рост прибыли, в сравнении с оптовой продажей, составит 70 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение бакалаврской работы, посвященной управлению сбытовой деятельностью предприятия в условиях кризиса, можно сделать следующие выводы.

В ходе исследования были систематизированы теоретические аспекты, связанные с политикой сбыта, применяемой на предприятии. Это позволило получить глубокое понимание основных принципов и методов управления сбытом, а также выявить факторы, влияющие на сбытовую деятельность в условиях кризиса.

Была проведена аналитическая оценка существующей сбытовой деятельности ООО "Фабрика интерьерной ковки". Анализ позволил выявить сильные и слабые стороны текущей политики сбыта, а также идентифицировать возможности для улучшения сбытовой деятельности в условиях неопределенности внешней среды.

На основе полученных результатов были разработаны рекомендации, направленные на совершенствование сбытовой политики предприятия. Эти рекомендации включают в себя меры по улучшению маркетинговых стратегий, развитию отношений с клиентами, оптимизации процессов сбыта и адаптации к изменяющейся внешней среде.

Для оценки экономической эффективности внедрения разработанных рекомендаций были проведены расчеты и анализ показателей. Полученные результаты позволили установить, что реализация предложенных мероприятий приведет к повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия, увеличению объемов продаж, снижению издержек и улучшению финансовых показателей.

В целом, данная бакалаврская работа позволила систематизировать теоретические аспекты политики сбыта, проанализировать существующую сбытовую деятельность организации, предложить рекомендации для совершенствования сбытовой деятельности в условиях кризиса и оценить

экономическую эффективность внедрения разработанных рекомендаций. Результаты исследования позволяют сделать вывод о необходимости активных и гибких подходов к управлению сбытовой деятельностью в условиях кризиса. Использование систематизированных теоретических знаний и анализ существующей сбытовой политики предприятия стали основой для разработки рекомендаций, направленных на совершенствование сбытовой деятельности.

Предложенные меры, включающие оптимизацию процессов сбыта и адаптацию к изменениям во внешней среде, обладают потенциалом для значительного улучшения результатов сбытовой деятельности в условиях кризиса. Оценка экономической эффективности внедрения этих рекомендаций подтверждает их значительный положительный вклад в финансовые показатели предприятия.

Работа сфокусирована на сбытовой деятельности ООО "Фабрика интерьерной ковки", однако ее результаты и рекомендации могут быть полезны и применимы для других предприятий, которые сталкиваются с аналогичными вызовами в условиях кризиса.

В целом, данная бакалаврская работа вносит важный вклад в развитие практической и теоретической области управления сбытовой деятельностью в условиях кризиса. Ее результаты могут быть использованы руководством ООО "Фабрика интерьерной ковки" для принятия решений и реализации мер, направленных на эффективное управление сбытом в период неопределенности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2017. – 416 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2017. – 1280 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. -М.: ООО «ВИТРЭМ», 2017. – 205 с.
4. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ.
5. Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ (ред. от 04.07.2020) "Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии" от 01.12.2009 N 982.
7. ГОСТ 10446-2015 Изделия кованые. Общие технические условия.
8. ГОСТ 15150-69 Изделия кованые. Методы испытаний на механическую прочность.
9. ГОСТ 1778-70 Изделия кованые. Статическая прочность. Методы испытаний.
10. ГОСТ 24799-2018 Кованые изделия. Правила приемки и методы испытаний.
11. ГОСТ 30770-2001 Изделия кованые и штампованные. Правила приемки и методы испытаний.
12. ГОСТ 30771-2001 Изделия кованые и штампованные. Термины и определения.

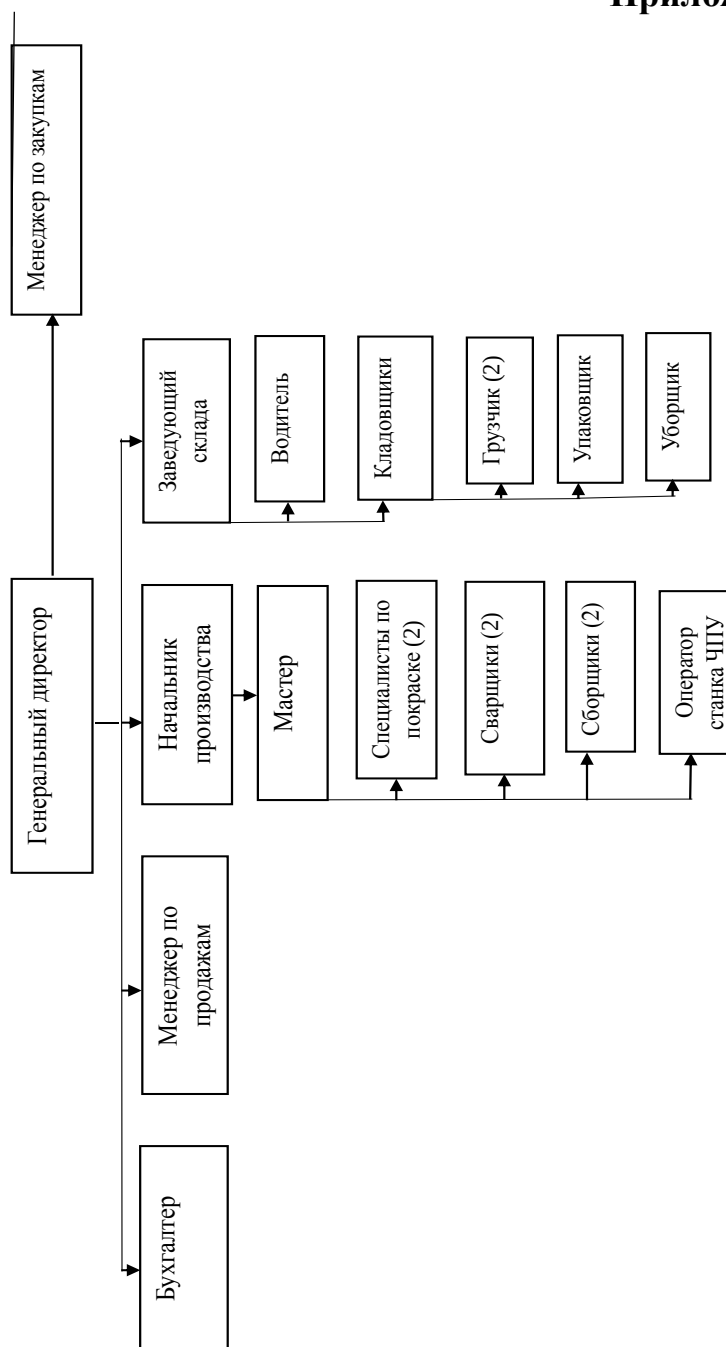
13. ГОСТ 31313-2008 Изделия кованные. Статическая прочность и жесткость. Методы испытаний.
14. ГОСТ 5264-80 Изделия кованные. Методы испытаний на устойчивость к воздействию климатических факторов.
15. ГОСТ 7798-70 Изделия кованные. Методы испытаний на стойкость к коррозии.
16. ГОСТ 9238-83 Кованные изделия. Общие требования.
17. Абчук В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
18. Айдаркина Е. Е. Теория и практика управления : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. — 164 с.
19. Анопоченко Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопоченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. — 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2019. — 282 с.
20. Ансофф И. Стратегическое управление.: Экономика, 2016. – 536 с.
21. Антонов Г. Д. Управление снабжением и сбытом организации: учебное пособие. / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин, А. В. Бондаренков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 290 с.
22. Барышев А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие /А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021.
23. Басыров З. А. / Маркетинговые исследования. – М, 2017 г. – 314 с.
24. Безручко П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.
25. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 – х т. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – М.: Омега – Л, Эльга, 2017. – 133 с.

26. Большаков А. С. Менеджмент: Учебное пособие / А.С. Большаков. – Спб.: Питер, 2016. – 160 с.
27. Борискина Т. Б. 454 вопроса по менеджменту : учебное пособие / Т. Б. Борискина, О. С. Пескова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 100 с.
28. Буров В. П. Бизнес–план. Методика составления. Реальный пример / В.П. Буров, В.А. Морошкин, О.К. Новиков – М.: Издательство ЦИПКК АП, 2016. – 193 с.
29. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
30. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. / Герчикова И.Н. – М.: Банки и биржи, 2014 - 480 с.
31. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте / Д.У. Дункан. - М.: Дело, 2013. – 537 с.
32. Смирнов И. А. Кованые изделия в интерьере. / М.: СПб: Аделант, 2021. - 105 с.
33. База знаний маркетплейса «Ozon» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://seller-edu.ozon.ru/> (дата обращения 17.06.2023)
34. База знаний маркетплейса «Wildberries» // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://seller.wildberries.ru/> (дата обращения 17.06.2023)
35. Маркетинговые исследования рынка интернет-торговли // DataInsight [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://datainsight.ru> (дата обращения: 17.06.2023).
36. Фабрика интерьерной ковки и садового декора // <https://fabrikakovki.ru> [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fabrikakovki.ru> (дата обращения: 17.06.2023).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Утверждаю
 Генеральный директор
 ООО «Фабрика
 интерьерной ковки»
 Китаев В.В.
 (подпись)

МП



Приложение А

Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «Фабрика интерьерной ковки»

Приложение Б

Таблица Б.1 - Среднесписочная численность персонала ООО «Фабрика интерьерной ковки» за 2020-2022 гг.

	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абсолютное отклонение 2020-2021 (+/-)	Абсолютное отклонение 2021-2022 (+/-)	Относительное отклонение 2020-2021 %	Относительное отклонение 2021-2022 %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%				
Среднесписочная численность ППП, всего:	25	100	22	100	20	100	- 3	-2	12	9
Рабочие	18	72	15	68	13	65	-3	-2	16	13
Руководители	3	12	3	13	3	15	0	0	0	0
Специалисты	4	16	4	18	4	26,6	0	0	0	0

Приложение В

Таблица В.1 - Основные финансовые показатели деятельности ООО
«Фабрика интерьерной ковки» 2020-2022 гг.

Показатель	Ед. изм.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2020-2021 гг. тыс. руб.	Абсолютное отклонение 2021-2022 гг. тыс. руб.	Относительное отклонение 2020-2021 гг. %	Относительное отклонение 2021-2022 гг. %
Выручка	тыс. руб.	8276	7900	3488	-376	-4412	-4,54	-55,8
Расходы по обычной деятельности	тыс. руб.	5947	6005	5710	58	-295	0,97	-4,91
Налоги на прибыль	тыс. руб.	64	59	65	-5	6	-7,8	10,1
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	2265	1836	2277	-429	441	-19	24
Себестоимость продаж	тыс. руб.	6011	6064	5765	-533	-2078	-8,86	-38
Рентабельность	%	27	23	-65	-	-	-	-

Приложение Г

Таблица Г.1 - Затраты и прогнозируемая выручка от предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты на предложенные мероприятия, тыс. руб.	Прогнозируемый доход от реализации предложенных мероприятий, тыс. руб.
Регистрация интернет-магазина на «Wildberries»	30	4800
Регистрация интернет-магазина на «Ozon»	-	2364
Построение системы взаимосвязи между конечным покупателем и производителем	46,8	504
Отгрузка продукции на центральные склады маркетплейсов	270	3120
Работа с внутренними инструментами продвижения товара на маркетплейсах	120	1500
Итого	466,8	12288

РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ
Управление сбытовой деятельности предприятия
в условиях кризиса

Автор: Казанин Тимур Рустамович

Руководитель: к.э.н., доцент Тактарова С.В.

Управление сбытовой деятельностью предприятия в условиях кризиса – это комплекс мер и стратегий, применяемых компанией для эффективного управления и поддержания процессов продаж и сбыта своей продукции или услуг в период экономического кризиса. Кризисные условия, такие как сокращение спроса, ограничение финансовых ресурсов и повышенная конкуренция, создают значительные вызовы для бизнеса, и эффективное управление сбытом становится особенно важным для выживания и успешного функционирования предприятия.

Программа по совершенствованию уже существующего предприятия в условиях кризиса направлена на обеспечение его устойчивого развития, увеличение конкурентоспособности и сохранение доли рынка. Она представляет собой комплексный подход, включающий стратегические, маркетинговые, операционные и организационные меры для достижения этих целей. Реализация программы требует активного участия и поддержки руководства предприятия. Руководители должны выступать в качестве инициаторов и вдохновителей изменений, обеспечивать ресурсы и создавать благоприятную рабочую атмосферу для успешной реализации программы.

В отношении рынка физических лиц, основными потенциальными потребителями являются люди в возрасте от 35 лет со средним уровнем дохода. Они предпочитают приобретать качественные товары при соответствующем уровне цен.

Важным аспектом успешного управления является разработка миссии предприятия. Для данной работы разработана общая миссия организации, а также ее детализация для групп влияния. Целью этого является обеспечение целенаправленной деятельности предприятия.

Для обеспечения долгосрочного функционирования организации необходимо постоянно мониторить ее сильные и слабые стороны, а также анализировать возможности и вероятные угрозы со стороны рынка и участников рыночных отношений. В работе проводится SWOT-анализ, позволяющий определить сильные стороны предприятия, защититься от возможных угроз и использовать имеющиеся возможности во внешней среде для обеспечения устойчивого конкурентного положения.

При оценке конкурентоспособности предприятия было выявлено, что оно обладает невысокими конкурентными позициями, что обусловлено, прежде всего, неизвестностью торговой марки и отсутствием имиджа. Однако предприятие имеет особый ассортимент товаров, нацеленных на Пензу и Пензенскую область, а также высокотехнологичное оборудование, позволяющее производить долговечную и качественную продукцию по невысокой себестоимости.

Для успешного управления сбытовой деятельностью предприятия в условиях кризиса рекомендуется акцентировать внимание на следующих аспектах: разработка и реализация эффективных стратегий маркетинга и продвижения продукции, обеспечение гибкости и адаптации к изменяющимся условиям рынка, улучшение конкурентных позиций через установление и поддержание прочных отношений с клиентами и поставщиками, повышение качества продукции и снижение себестоимости производства, а также развитие новых каналов сбыта и поиск новых рыночных возможностей.

В заключение, программа по управлению сбытовой деятельностью предприятия в условиях кризиса представляет собой комплекс мер и стратегий, направленных на повышение эффективности работы и

преодоление кризисных вызовов. Реализация программы позволит предприятию укрепить свое конкурентное положение, расширить клиентскую базу, оптимизировать операционные процессы и успешно функционировать в условиях переменчивого рынка.

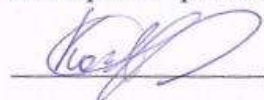
Ректору ПГУ
А.Д. Гулякову
от студента 4 курса ИЭиУ
кафедры «МиЭБ»
очной формы обучения
Т.Р. Казанина

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Казанин Тимур Рустамович, студент 4 курса очной формы обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Менеджмент организации, прошу провести проверку с использованием системы «Антиплагиат» бакалаврской работы на тему *«Управление сбытовой деятельностью предприятия в условиях кризиса»*, 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.

 / Казанин Т.Р./

Бакалаврская работа представлена на проверку 19 мая 2023 г.

Научный руководитель

 / Тактарова С.В./



СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

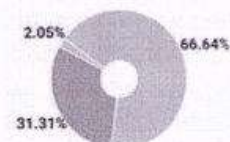
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ ANTIPLAGIAT.VUZ

Автор работы: Казанин Тимур Рустамович
Самоцитирование
рассчитано для: Казанин Тимур Рустамович
Название работы: Казанин Тимур
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: МиЗБ

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ	31.31%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	66.64%
ЦИТИРОВАНИЯ	2.05%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 22.05.2023



Структура
документа:

Проверенные разделы: основная часть с.3-51

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 коллекции Гарант: аналитика; Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Переводные заимствования издательства Wiley; eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; IEEE; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция НББ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика; Перефразирования по Интернету; Перефразирования по Интернету (EN); Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Перефразирования по коллекции

Работу проверил: Тактарова Светлана Викторовна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

dd. 05. 2023

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.

ОТЗЫВ
на бакалаврскую работу

Казанина Тимура Рустамовича
(Фамилия, имя, отчество)

на тему Управление сбытовой деятельностью предприятия
в условиях кризиса

В современных экономических условиях эффективная сбытовая деятельность становится крайне важной и необходимой в связи с усилением конкуренции и насыщением рынков. Предприятия вынуждены вкладывать значительные ресурсы и усилия в продвижение уже имеющихся товаров и создание уникальных новых продуктов.

С каждым годом, количество покупателей, отдающих приоритет онлайн формату покупок на маркетплейсах, стабильно и быстро растет. Перспективы развития интернет-торговли в России очень благоприятны, что порождает интерес к рассмотрению канала сбыта через маркетплейсы в условиях кризиса и определяет актуальность темы бакалаврской работы.

В ходе выполнения бакалаврской работы автор дал теоретическое обоснование исследуемого вопроса; изучил рынок интернет-торговли в России; предложил ряд рекомендаций совершенствования системы сбыта рассматриваемого предприятия; дал экономическое обоснование предложенным мероприятиям.

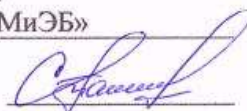
В процессе выполнения выпускной квалификационной работы Казанин Т.Р. проявил себя как исследователь, владеющий определенными теоретическими знаниями, а также навыками самостоятельного решения практических задач.

Считаю, что данная бакалаврская работа заслуживает положительной оценки, а ее автор Казанин Т.Р. - присвоения квалификации «Бакалавр» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» по профилю подготовки «Менеджмент организации».

Руководитель: _____ Тактарова С.В.
(ФИО руководителя)

_____ к.э.н., доцент
(ученое звание, степень)
ФГБОУ ВО «ПГУ», кафедра «МиЭБ»
(Место работы)

«22» май 2023 г.



ООО «Фабрика интерьерной ковки»
Юридический адрес:
442710, Пензенская область, Иссинский район,
рабочий поселок Исса, ул. Лебедева, д.78
ОГРН 1085809000738, ИНН 5814100370
КПП 581401001

Справка
о внедрении в практическую деятельность
результатов бакалаврской аттестационной работы,
выполненной по теме:
«Управление сбытовой деятельностью предприятия в условиях кризиса»

В практическую деятельность ООО «Фабрика интерьерной ковки» внедрены рекомендации, предложенные студентом 4-го курса ИЭиУ Казаниным Тимуром Рустамовичем, а именно: регистрация интернет-магазинов на маркетплейсах «Wildberries» и «Ozon» для осуществления розничной онлайн-торговли с последующей отгрузкой продукции на центральные склады маркетплейсов.

Генеральный директор ООО «Фабрика интерьерной ковки»
Китаев Владимир Владимирович.
(ФИО)



