

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. Н. П. ОГАРЁВА»

Факультет экономический

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой  
д-р экон. наук, проф.

  
Н.Д.Гуськова  
(подпись)

«5» июня 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

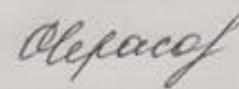
**УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ЗАО «РУЗОВО»)**

Автор бакалаврской работы  01.06.2019 А. А. Солдатова

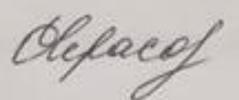
Обозначение бакалаврской работы БР-02069964-38.03.02-20-19

Направление 38.03.02 Менеджмент

Руководитель работы

канд. экон. наук, доц.  01.06.2019 О. В. Черкасова

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.  01.06.2019 О. В. Черкасова

Саранск  
2019

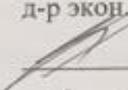
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. Н. П. ОГАРЁВА»

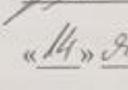
Факультет экономический

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой  
д-р экон. наук, проф.

 Н. Д. Гуськова

«14»  2019 г.

**ЗАДАНИЕ НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

Студентка Солдатова Анастасия Алексеевна

1 Тема «Управление бытовой деятельностью на предприятии (на примере ЗАО «Рузово»)»

Утверждена приказом № 10499-с от 29.12.2018

2 Срок представления работы к защите 14 июня

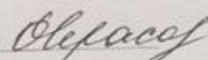
3 Исходные данные для научного исследования: учебные пособия, научные статьи, периодические издания, монографии, статические данные, монографии, Интернет- источники

4 Содержание бакалаврской работы

4.1 Теоретические подходы к управлению бытовой деятельностью предприятия

- 4.1.1 Понятие, сущность и значение управления сбытовой деятельностью современного предприятия
- 4.1.2 Процесс управления сбытовой деятельностью на предприятии
- 4.1.3 Методические подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия
- 4.2 Исследование практики управления сбытовой деятельностью на предприятии (на примере ЗАО «Рузово»)
  - 4.2.1 Характеристика сбытовой деятельности ЗАО «Рузово»
  - 4.2.2 Анализ системы управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»
  - 4.2.3 Организация процесса управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»
- 4.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления сбытовой деятельностью на предприятии (на примере ЗАО «Рузово»)
  - 4.3.1 Совершенствование основных направлений развития сбытовой деятельности ЗАО «Рузово»
  - 4.3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»
  - 4.3.3 Совершенствование организационно – экономического механизма управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»
- 5 Приложения в соответствии с темой работы

Руководитель работы



О. В. Черкасова

Задание принял к исполнению



А.А. Солдатова

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 115 страниц, 24 рисунка, 16 таблиц, 84 использованных источников, 1 приложение.

СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СИСТЕМА СБЫТА, СБЫТ, КАНАЛЫ ПРОДВИЖЕНИЯ, ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ПОСРЕДНИКИ, КОНКУРЕНТЫ, РЫНКИ СБЫТА, ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ, ДИСТРИБЬЮТОРЫ.

Объектом исследования является процесс управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово».

Цель работы – изучить теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью на предприятии, проанализировать действующую практику управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово», а также разработать практические рекомендации по совершенствованию управления сбытовой деятельностью на исследуемом предприятии.

В процессе работы применялись следующие методы экономических исследований: абстрактно-логический, экономико-статистический, основные приемы анализа, а также сравнительный и типологический анализ документов.

В результате исследования изучены теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью промышленного предприятия, проанализирована действующая практика управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово» и разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово».

Степень внедрения – частичная.

Область применения – в практической деятельности ЗАО «Рузово»

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 Теоретические подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия	9
1.1 Понятие, сущность и значение управления сбытовой деятельностью современного предприятия	9
1.2 Процесс управления сбытовой деятельностью на предприятии	21
1.3 Методические подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия	32
2 Исследование практики управления сбытовой деятельностью на предприятии (на примере ЗАО «Рузово»)	38
2.1 Характеристика сбытовой деятельности ЗАО «Рузово»	38
2.2 Анализ системы управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»	59
2.3 Организация процесса управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»	68
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления сбытовой деятельностью на предприятии (на примере ЗАО «Рузово»)	77
3.1 Совершенствование основных направлений развития сбытовой деятельности ЗАО «Рузово»	77
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»	84
3.3 Совершенствование организационно – экономического механизма управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	103
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	107



## ВВЕДЕНИЕ

Управление сбытовой деятельностью предприятия – одно из ключевых направлений в области менеджмента. В настоящее время именно сбытовая деятельность предприятия определяет успешность его функционирования и развития. Эффективное управление сбытовой деятельностью позволяет укреплять свои рыночные позиции и развивать конкурентные преимущества. С помощью различных методов и способов управления сбытовой деятельностью предприятие стремится продвигать свою продукцию на рынке.

Учитывая быстрые изменения, происходящие в условиях рыночной экономики, предприятия вынуждены создавать и применять новые инструменты продвижения продукции. Таким образом, можно отметить, что сбытовая деятельность любого предприятия изменяется под влиянием структурных изменений рынка.

Следует отметить, что сбытовая деятельность предприятия является заключительной «ступенью» процесса функционирования предприятия, а именно процесса маркетинга. От того насколько эффективно организована данная деятельность зависит успех развития предприятия в будущем. Крупнейшие мировые предприятия уделяют огромное внимание тому, как организован процесс сбыта, но предприятия отечественного рынка не уделяют данному вопросу должного внимания, тем самым ограничивая процесс развития своего предприятия.

Таким образом, мы считаем необходимым более глубоко и детально рассмотреть выбранное направление исследования для того чтобы подчеркнуть важность управления сбытовой деятельностью современного предприятия. Данное исследование непосредственным образом затрагивает проблемы и затруднения в области управления сбытовой деятельностью, а также разработка корректировочных мероприятий и рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельностью предприятия.

Сбытовая деятельность – это комплекс теоретических и практических мероприятий, характеризующих различные этапы процесса по продвижению товара от производителя к потребителю, учитывая интересы сторон.

Сбытовая деятельность – это часть комплекса маркетинга, поэтому исследуемая тема раскрыта в трудах многих отечественных и зарубежных авторов.

Целью данной работы является изучение теоретических аспектов управления сбытовой деятельностью на предприятии, проанализировать действующую практику управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово», а также разработать практические рекомендации по совершенствованию управления сбытовой деятельностью на исследуемом предприятии.

Задачами работы являются:

- обозначить понятие, сущность и значение управления сбытовой деятельностью;
- изучить методические подходы к управлению сбытовой деятельностью;
- исследовать процесс управления сбытовой деятельностью на предприятии;
- дать характеристику сбытовой деятельности ЗАО «Рузово»;
- проанализировать систему управления ЗАО «Рузово»;
- дать оценку эффективности управления сбытовой деятельности ЗАО «Рузово»;
- разработать рекомендации по совершенствованию основных направлений ЗАО «Рузово»;
- предложить направления совершенствования в области системы управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»;
- сформулировать основные положения в области совершенствования организационно – экономического механизма управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово».

Объектом исследования является процесс управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово».

Предметом исследования является совокупность теоретических, методологических и практических подходов к проблеме управления сбытовой деятельностью на предприятии.

В процессе работы применялись следующие методы экономических исследований: абстрактно-логический, экономико-статистический, основные приемы анализа, а также сравнительный и типологический анализ документов.

# **1 Теоретические подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия**

## **1.1 Понятие, сущность и значение управления сбытовой деятельностью современного предприятия**

Динамичность и непредсказуемость факторов рынка способствуют тому, что сбытовая деятельность была выдвинута в число направлений деятельности предприятия, имеющих основополагающее значение для эффективного и результативного хозяйствования. Современные условия жесткой конкуренции поставили систему управления сбытовой деятельностью в трудные условия, обозначив, что главной задачей данной системы является завоевание и сохранение удовлетворительной положения на рынке, и удержание превосходства над конкурентами. Рассматривая следующую цепочку, «производство – распределение – обмен – потребление», именно процесс сбытовой деятельности охватывает последние 3 элемента. Придерживаясь данного положения, мы говорим о том, что предприятие может достигнуть коммерческого успеха только в том случае, если будет организовано грамотное и эффективное управление сбытовой деятельностью.

Чтобы обосновать важность управления сбытовой деятельностью, необходимо, прежде всего, выяснить, как трактуют категории сбыта и сбытовой деятельности различные авторы. Существует достаточно большое количество научных трудов отечественных и зарубежных ученых, рассматривающих различные аспекты сбытовой деятельности. Среди иностранных ученых вопросами данной области занимались: М. Портер, Г.Дж.Болт, Ф.Котлер и др. В отечественной литературе вопросам изучения сбытовой деятельности уделялось меньше внимания, но, тем не менее, огромной популярностью пользуются работы Баркана Д.И, Бурцева В.В., Раицкого К.А. и проч.

Перечисленные авторы внесли серьезный вклад в изучение данного вопроса, однако, тема изучения сбытовой деятельности, по-прежнему, является актуальной.

Впервые понятие сбытовой деятельности было сформулировано в 1958 году Гарвардской школой бизнеса: «Сбытовая деятельность существует лишь для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские ожидания». Данная трактовка по- нашему мнению определяет суть сбытовой деятельности, заключающуюся в обеспечении достаточного уровня прибыли и удовлетворении интересов и потребностей покупателей. [82, с. 4-8.]

По мнению, С.И. Барановского: «сбыт – это завершающий этап деятельности производителя, именно ему должно отводиться одно из главных мест при разработке стратегии товародвижения и производства...» [9, с.4]

Сфера исследований данной области весьма разнообразна и получила свое освещение также в одном из наиболее известных трудов среди отечественных авторов Давида Иосифовича Баркана «Управление продажами». В указанной работе автор определяет сбыт как «сферу деятельности предприятия – производителя (либо фирмы, оказывающей услуги), имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках.» [3, с.18]

По определению Наумова В.Н. «сбыт представляет собой систему отношений в сфере товарно - денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующие свои коммерческие потребности. Субъектами рынка выступают продавцы и покупатели, а объектом сбыта является непосредственно товар.» [56, с.2]

Бунеева Р.И. характеризует сбыт как систему хозяйственных связей и организацию договорной работы с покупателями, особенно подчеркивая важность данного процесса при организации оптовой торговли. [13, с.52]

По мнению Ф.Г. Панкратова и Н.Ф. Солдатовой сбыт следует рассматривать как коллективные усилия по обеспечению продажи товаров розничным и оптовым покупателям, укреплению отношений с ними и удовлетворению их потребностей в услугах. [58, с.192]

. Рассматривая данную трактовку, можно отметить, что авторы рассматривают процесс сбыта с точки зрения психологии покупателей, что нельзя исключить при организации данного процесса.

В отличие от вышеуказанного Чуев В.Н. в своей работе говорит о том, что сбыт – это процесс продвижения продукции на рынок с целью получения предпринимательской прибыли. Акцентируя внимание на том, что готовая продукция представляет собой изделия, работы и услуги, завершённые в производственном процессе и представленные на рынок как товар. [79, с.15-22]

В свою очередь, В.В. Бурцев дал свое определение сбытовой деятельности: «сбытовая деятельность - это выбранные руководством предприятия, совокупность сбытовых стратегий маркетинга и совокупность мероприятий по формированию ассортимента товаров, а также ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта, заключению договоров, товародвижению, инкассации дебиторской задолженности и доставке товара» [14, с.139]

Также автор определяет сбыт «как комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок, в том числе и формирование спроса, получение и обработку заказов, комплектацию и отправку продукции к покупателям и т.д.» В данном случае речь идет не просто о продаже продукции, на наш взгляд, автор характеризует процедуру согласования возможностей предприятия с потребностями рынка для удовлетворения интересов обеих сторон товародвижения.

В своей статье Хасанова С.О. определяет сбыт как «непосредственный процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли.» [77, с. 224-227]

Именно, поэтому проанализировав различные толкования определения сбыта и сбытовой деятельности, можно отметить многоаспектность данного процесса. Несмотря на различный подход к формированию своей интерпретации, однозначно, можно отметить, что ученые сходятся во мнении, что, несмотря на различные факторы, сбыт всегда будет характеризовать

тесную взаимосвязь производителя и потребителя по удовлетворению интересов той и другой стороны через реализацию товаров и услуг.

Наиболее полно, на мой взгляд, дает определение В.В. Бурцев, определяя полный цикл мероприятий по организации сбытовой деятельности. Опираясь на данный материал, нами предлагается следующее определение: сбытовая деятельность – это комплекс теоретических и практических мероприятий, характеризующих различные этапы процесса по продвижению товара от производителя к потребителю, учитывая интересы сторон.

Сбытовая деятельность предприятия не может иметь хаотичную направленность, ведь, именно, она, являясь завершающей стадией хозяйственного процесса, несет на себе роль наращивания прибыли.

Сбытовая деятельность характеризуется широкой функциональной направленностью.

Так, среди важнейших функций системы управления сбытовой деятельностью выделяют следующие (рисунок 1.1).

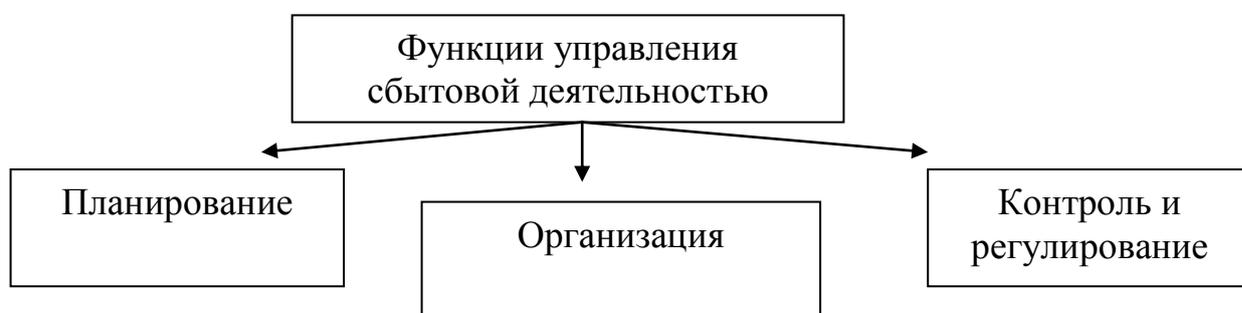


Рисунок 1.1 – Функции системы управления сбытовой деятельностью

Анализируя функции управления сбытовой деятельностью, можно отметить, что вышеуказанные функции во многом схожи с общеизвестными функциями менеджмента. Так, функцию планирования можно охарактеризовать как активный процесс по разработке и составлению планов и графиков продаж, отвечающих ключевым требованиям эффективности деятельности, а также изучение существующего и потенциального рынка,

составление характеристик целевых групп покупателей, процесс формирования ассортиментной политики, учитывающей первостепенные покупательские предпочтения и интересы, а также изучение путей формирования каналов сбыта.

Организационная функция, в свою очередь, будут включать в себя процессы хранения, продажи и доставки. Также можно отметить, и такие немаловажные функциональные составляющие, как «дробление» или любые действия, которые позволят обеспечить доступность товаров в том количестве и форме, выполнение которых бесспорно будет соответствовать потребностям клиентов; хранение или иные работы по обеспечению доступности качества товаров в момент, покупки или использования [11, с. 203–206].

Проведение рекламных акций и иных мер по стимулированию сбыта – важные составляющие функции организации сбыта.

Функция контроля и регулирования наиболее часто предполагает процессы оценки эффективности сбытовой деятельности, а также разработку корректирующих действий. Несомненно, ключевым аспектом остается контроль за выполнением планов сбыта.

Уместно обратить внимание на то, что все разнообразие сбытовых функций перечислить трудно, так как их реализация в большинстве случаев определяется такими факторами, как:

- количество жителей, проживающих на той или иной территории , а также география распределения потенциальных потребителей;
- достоверная численность и подтвержденная интенсивность каналов распределения;
- характер и формы организации каналов товародвижения и распространения;
- номенклатура и масштабы производства;
- имидж товаропроизводителя и его торговой сети.

«Из сказанного становится очевидным, насколько многогранным является процесс сбытовой деятельности любого предприятия, предполагая под

собой установление коммерческих взаимоотношений с покупателями, завершающихся заключением договоров купли-продажи; разработка сбытовой программы; составление графиков поставки продукции и отгрузки её покупателям; ведение расчетов за реализованную продукцию; контроль за расчетами с покупателями и их платежеспособностью и иные составляющие» [16, с. 141-143].

«Цели сбытовой деятельности производны от целей предприятия, среди которых, в настоящее время превалируют цели максимизации прибыли» [62, с.52-54].

В этом контексте представляется убедительным, что целью сбытовой деятельности также является и обеспечение рационализации процесса физического продвижения продукции к потребителю и создание системы высоко результативного логистического сервиса, поддержание положительного имиджа и конкурентоспособности предприятия.

«Достижение целей в области сбыта возможно при успешной реализации следующих задач в области сбытовой деятельности:

- прогнозирование и планирование перспективных и потенциальных каналов и путей сбыта;
- обоснование и выбор прямого и непрямого типа сбыта товаров, т.е. без включения или с включением промежуточных звеньев (субъектов) на пути движения товаров от производителя к потребителю;
- обеспечение бесперебойного функционирования всей сбытовой цепи, т.е. рациональная организация движения материальных потоков по каналам сбыта;
- реализация программ по привлечению новых покупателей;
- поиск и отбор коммерчески выгодных предложений и т.д.»

[49,с.106].

Таким образом, мы можем сказать, что основной задачей сбытовой деятельности является создание таких благоприятных условий, которые обоснованно трансформируют потенциальные существующие потребности

покупателя в реальный спрос, приносящий удовлетворение интересов сторон и коммерческую выгоду. Среди таких условий выдвигаются следующие аспекты сбытовой деятельности: методы, формы и каналы сбыта, характеризующие ключевые функциональные направления.

Более детальное рассмотрение указанных признаков, по-нашему мнению, является ключевой точкой организации сбытовой деятельности, которая в дальнейшем является основой взаимоотношений между потребителем и потребителями.

Прежде чем перейти к рассмотрению вышеуказанных понятий, на наш взгляд, является необходимым рассмотрение классификации видов сбыта, как более укрупненной категории (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация видов сбыта

Признак классификации	Виды сбыта
По организации системы сбыта	<p>Прямой сбыт - реализация продукции производителя непосредственно потребителю, исключая любых посредников рынка.</p> <p>Косвенный сбыт – присутствие независимых торговых посредников при функционировании канала сбыта.</p>
По числу посредников	<p>Интенсивный сбыт – данный вид характеризуется большим числом оптовых и различных посредников. В данном случае целью становится расширение сбыта, приближение товара к потребителю.</p> <p>Селективный сбыт заключается в ограничении числа посредников. Целью выступает достижение большого объема продаж, при этом сохраняя контроль над всеми звеньями.</p> <p>Исключительный сбыт – минимальное количество посредников, для того чтобы иметь больший контроль над каналом распределения.</p>

Продолжение таблицы 1.1

Признак классификации	Виды сбыта
В зависимости от взаимоотношений между участниками	<p>Традиционная система сбыта - представляет собой совокупность нескольких производителей, а также одного или некоторого количества оптовых торговцев или нескольких розничных торговцев. Все участники сосредоточены только на достижении собственных целей и выгод.</p> <p>Вертикальная система сбыта – по структуре напоминает традиционный сбыт, тем не менее, вертикальный сбыт отличается тем, что здесь цели общие и всегда кто-то занимает главенствующее положение. Вертикальные системы могут быть корпоративными, договорными или административными.</p> <p>Горизонтальная система представляет собой объединение двух или более фирм с целью проведения совместного маркетингового исследования.</p>
В зависимости от особенностей товара	<p>Нацеленный сбыт - направлен на определенную группу покупателей (рыночный сегмент).</p> <p>Ненацеленный сбыт - маркетинговые мероприятия адресуются всем группам покупателей.</p>

Анализируя таблицу 1.1, мы можем говорить о том, что, несмотря на полноту классификационных признаков, наиболее часто встречающимися считаются: организация системы сбыта и число посредников. Именно они и предполагают, то многообразие видов и форм сбыта, организуемого на предприятии.

На выбор системы сбыта влияет множество факторов. Тем не менее, главным остается вопрос о выборе метода сбыта - прямой, либо сбыт через посредников. Таким образом, мы можем выделить следующие целесообразные условия, выделяющие ту или иную форму сбыта (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Целесообразные условия при выборе метода сбыта

Прямой сбыт	Косвенный сбыт
«1)Количество продаваемого товара достаточно велико;	1)Рынок горизонтален, характерен большим количеством потребителей в разных сегментах;
2)Небольшое количество потребителей, сосредоточенных на одной территории;	2)Рынок сбыта географически разбросан;
3)Необходимое сервисное обслуживание товаров;	3)Есть необходимость частых мелких поставок отдельным потребителям, для чего выгоднее использовать базы оптовиков;
4) Оптимизированный размер партии;	4)Можно поставлять достаточно крупные партии товаров небольшому числу оптовиков;
5)Наличие готовых собственных складов на требуемой территории;	5)нет средств и ресурсов для организации собственной сбытовой сети.
6)Товары узкоспециализированы или изготовлены по специальным техническим условиям;	
7)Товар предполагает изменение конструкции в течение эксплуатации;	
8)Цена либо слишком высока (с целью возмещения доходов на сбыт, либо подвержена частным колебаниям.	

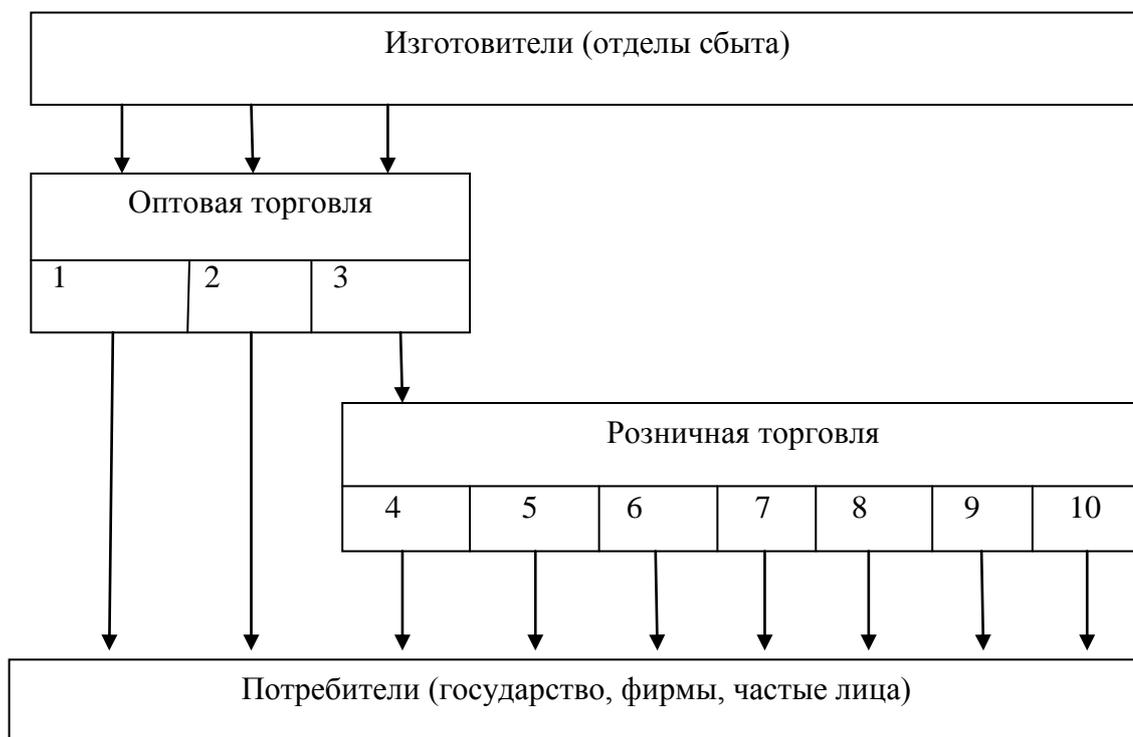
Несомненно, нужно упомянуть, что множество систем сбыта продукции делится на две группы:

1) прямой сбыт (без посредников);

Особенностью прямого сбыта является возможность полноценного контроля за всей «цепочкой» сбыта. Следует упомянуть о том, что организация прямого сбыта продукции существенно затратна, так как для поддержания необходимо формирования больших дорогостоящих партий запасов. Коммерческую выгоду прямого канала сбыта формируют возможности более тщательного изучения всех потенциальных рынков, создание и поддержание тесных связей с клиентами, организация мероприятий по повышению качества товаров, воздействие на скорость реализации запасов.

Система прямого сбыта может предполагать наличие региональных сбытовых филиалов, сбытовых служб, специальных агентств, розничных сетей.

2) сбыт через посредников (ступенчатый). Варианты сбыта продукции представлены на рисунке 1.2.



Обозначения на рисунке: 1- доставка и обслуживание; 2- система «приезжай и забирай»; 3- оптовик, обслуживающий розничных торговцев; 4- специализированные магазины; 5- универсамы и универмаги; 6- посылторги; 7 - торговые фирмы с филиалами в городах; 8 – универмаги самообслуживания; 9 электронная торговля; 10- другие формы розничной торговли

Рисунок 1.2 – Схема сбыта продукции

«Оптовая торговля – посредник между потребителями и производителем. Как правило, товар в таком случае закупается крупными партиями, с целью последующей перепродажи предприятиям розничной торговли. Оптовая торговля не нацелена на удовлетворение интересов конкретных потребителей, а среди её ключевых функций можно указать разделение крупных партий на мелкие. Опт в системе сбыта может быть крупный, средний и мелкий. Организуя систему сбыта, необходимо учитывать число изготовителей, потребителей, расстояние и условия транспортировки и некоторые другие факторы» [61, с.128].

Немаловажной характеристикой косвенной системы сбыта являются и пути движения товаров – каналы продвижения. «Каналы, в первую очередь, характеризуются следующими показателями как протяженность, ширина и затраты в расчете на единицу товара. Протяженность – это число участников сбыта (посредников) в данной сбытовой цепочке. Ширина – это число независимых участников сбыта на данном этапе цепочки.

В ситуации, когда в распределении участвует хотя бы один посредник, то говорят о «косвенном» канале распределения. Каналы могут быть:

- одноуровневыми;
- двухуровневыми;
- трехуровневыми и т. д.

Все зависит от количества «помощников». Поэтому когда производитель продукции реализует свою продукцию оптовым продавцам, а те конечным потребителям, то такой канал распределения характеризуется как косвенный, одноуровневый, так как имеется лишь один посредник.

Посредники в сбытовой цепи различны. Это могут быть фирмы или частные лица. Среди основных посредников можно выделить:

1) Оптовый торговец (оптовик) – это юридическое или физическое лицо, приобретающее значительное количество товара у изготовителя или другого оптовика и продвигающее его оптовику (в другой регион) или в розничную сеть, или потребителям.

2) Розничный торговец – юридическое или физическое лицо, сбывающее небольшое количество товара конечному потребителю.

3) Комиссионер – юридическое или физическое лицо, имеющее склад с товарами, которые он продает от своего имени, но за счет изготовителя.

4) Консигнатор – юридическое или физическое лицо, имеющее свой склад и товары, принятые от изготовителя на ответственное хранение (консигнацию). Условия хранения могут быть различными, в том числе с обязательством консигнатора самому купить нераспроданную часть товара.

5) Агент – юридическое или физическое лицо, которое по поручению другого лица (принципала) за его счет и от его имени ведет подготовку сделок за вознаграждение без права подписи.

6) Оптовый агент – выполняет те же функции, но с крупными партиями товара.

7) Торговый агент – самостоятельно продает товар, в том числе может работать как консигнатор.

8) Брокер – юридическое или физическое лицо, которое по поручению, от имени и за счет клиентов или от своего имени по доверенности клиентов заключает сделки по купле – продаже товаров, имущества, денег, ценных бумаг на бирже за вознаграждение. Брокер продает товар, не приобретая его в собственность, а сводя продавца и покупателя.

9) Дилер – юридическое или физическое лицо, продающее товар от своего имени и за свой счет. Дилер становится собственником перепродаваемого товара (часто используется там, где требуется сервис товара).

10) Дистрибьютор – разновидность агента по сбыту товара (в основном, иностранного производства) в своем регионе, сегменте рынка. Дистрибьютор, как и дилер, покупает товары за свой счет. Доход дистрибьютора – разница цен от продажи и купли товаров. Часто дистрибьюторам поручается сбор информации о рынке, реклама, послепродажное обслуживание.

11) Коммивояжер – разъездной независимый торговый представитель или штатный сотрудник фирмы, торгующий дома или на работе у клиентов. Он продает товар, принимает заказы, консультирует, проводит презентации. Вознаграждение коммивояжера зависит от объема реализации товара» [31, с.52]

Всех посредников по отношению к производителю можно разделить на зависимых и независимых. Зависимые посредники не приобретают товары в свою собственность, а получают от производителей комиссионные вознаграждения за реализацию произведенной продукции. К зависимым

посредникам относят брокеров, агентов, комиссионеров, закупочные конторы, аукционы.

Управление сбытовой деятельностью при эффективном управлении предприятием согласовано с положениями сбытовой политики. Сбытовая политика предприятия важный стратегический инструмент. Реализация данной политики предполагает информирование потребителей о товаре, предлагаемом предприятием. Но наиболее важным является то, что ключевыми задачами сбытовой политики является обеспечение доработки выпущенной продукции, организация хранения, эффективной системы логистики, оформление сделок и проведение расчетов.

Таким образом, система управления сбытовой деятельностью предприятия это есть совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, основное предназначение которых оптимизация управления товарными запасами предприятия. Элементами данной системы являются субъекты и объекты управления, инструменты, функции и задачи, с их помощью предприятие способно повышать результативность своей деятельности (рост объема продаж, обеспечение роста прибыли, стабильность предприятия на рынке). Среди важнейших задач управления сбытовой деятельностью можно выделить: прогнозирование и организация эффективных каналов и путей сбыта, а также обеспечение бесперебойного функционирования всей сбытовой цепи, т.е. рациональная организация движения материальных потоков по каналам сбыта.

## **1.2 Процесс управления сбытовой деятельностью предприятия**

функционирования предприятия. Управление сбытовой деятельностью - есть ничто иное, как процесс, происходящий под влиянием множества факторов внешней и внутренней среды, непосредственно влияющих на выбор методов управления, временных границ, содержанию тактических задач.

Выделяя среди функций управления сбытовой деятельностью планирование, организацию и контроль, мы определяли, что фактор успеха во многом определен грамотной организацией планирования всего процесса сбыта, а вследствие этого, как результат и организацию эффективно функционирующей системы управления сбытовой деятельностью. Прежде чем более подробно рассмотреть вышеуказанные этапы процесса управления сбытовой деятельностью, необходимо сказать о том, что при её планировании возникает необходимость оценки текущего состояния системы сбыта и системы управления в данной области, немаловажное значение имеют и факторы внешней и внутренней среды, имеющие способность к наиболее быстрому изменению.

Наиболее неопределенными в данном аспекте являются факторы внешней среды, обладающие высокими темпами изменений, а также широтой распространения. Их рассмотрение позволяет собрать необходимую информацию и оценить потенциал рынка. Используя потенциал рынка, свои слабые и сильные стороны и преимущества продукции, предприятие оценивает свой потенциал сбыта [73 с. 73-76]. Таким образом, при управлении сбытовой деятельностью необходим тщательный анализ внешней среды с целью организации наиболее эффективной системы сбыта.

К внутренним составляющим, характеризующим систему сбыта, можно отнести стратегию маркетинга, цели и задачи, поставленные перед руководством и персоналом, взаимоотношения отдела сбыта с другими функциональными подразделениями.

На мой взгляд, анализ и оценка вышеописанных факторов является немаловажной процедурой в процессе управления сбытовой деятельностью, позволяющей сформировать «ключевой» путь развития.

Предпосылкой при управлении сбытовой деятельностью является и процесс подбора информации. То, каким образом будет собрана информация, ее актуальность, и качество источников – совокупность факторов, влияющих на дальнейшее качество управления. Информация о текущей деятельности компании, состояние финансовых и иных ресурсов, ключевые направления маркетинга, ведущиеся и намечаемые НИОКР и т.д. в большей степени определяют возможности использования различных методов, инструментов при управлении сбытовой деятельностью предприятия.

Зарубежные и отечественные авторы выделяли различное видение содержание процесса управления сбытовой деятельностью, но, тем не менее, систематизируя их взгляды, можно выделить следующие этапы исследуемого процесса (рисунок 1.3).

1 этап. Определение каналов сбыта.

«Стратегия выбора канала сбыта призвана оптимизировать усилия по преодолению пространства и времени на этом пути. При этом, как правило, важно определить, какие именно каналы сбыта эффективно использовать, какие партнеры по сбыту могут оказать наибольшее содействие в продвижении продукции, с учетом приоритетных целей распределения. Если фирма производит товары производственного назначения, для нее целесообразно иметь не более одного посредника – оптового торговца средствами производства. Раздувание торгово-распределительного аппарата, столь распространенное в нашей стране, в данном случае невыгодно ни производителю (поскольку неизбежно измельчение прибыли), ни потребителю (поскольку также неизбежно растут розничные цены). Если же производителю необходимо реализовать товары потребительского назначения, то для него может быть целесообразным использование каналов из двух или трех посреднических звеньев» [42, с. 46]. Реализация данного этапа предполагает решение многих задач, обращение к целям, поставленным как перед предприятием, так и в частности перед отделом сбыта.

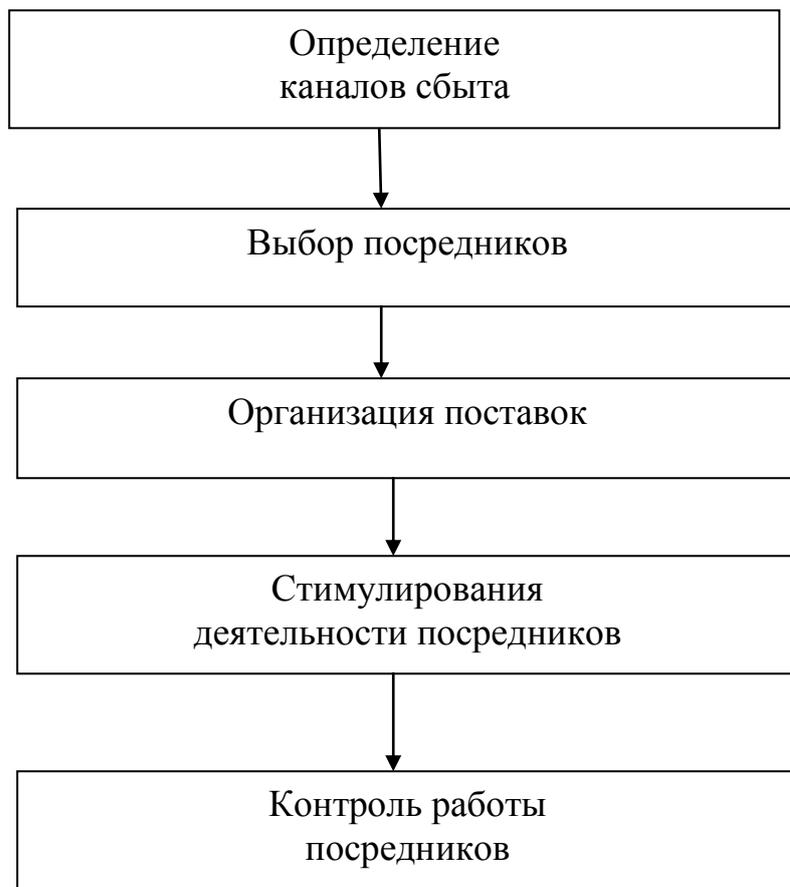


Рисунок 1.3 – Процесс управления сбытовой деятельностью предприятия

На наш взгляд, выбор канал сбыта определенно зависит от того какие цели преследует менеджмент в области сбыта. Если среди краткосрочных целей выдвигаются задачи продажи минимального количества и закрепление на рынке, то здесь целесообразно выбрать прямой канал сбыта продукции и перейти непосредственно к формированию прочной клиентской базы [30, с.29].

В данном случае, мы должны учитывать и то, что существуют достаточно высокие риски, тем не менее, мы готовы пожертвовать краткосрочной прибылью и наши действия будут также направлены на развитие персонала сбытового или коммерческого отдела. Также прямые продажи характеризуются высокими постоянными издержками. Напротив, косвенный канал сбыта

гарантирует меньшие постоянные издержки, высокие переменные издержки, более низкие уровни риска.

Стратегия выбора каналов сбыта принципиально определяется факторами четырех групп (рисунок 1.4)

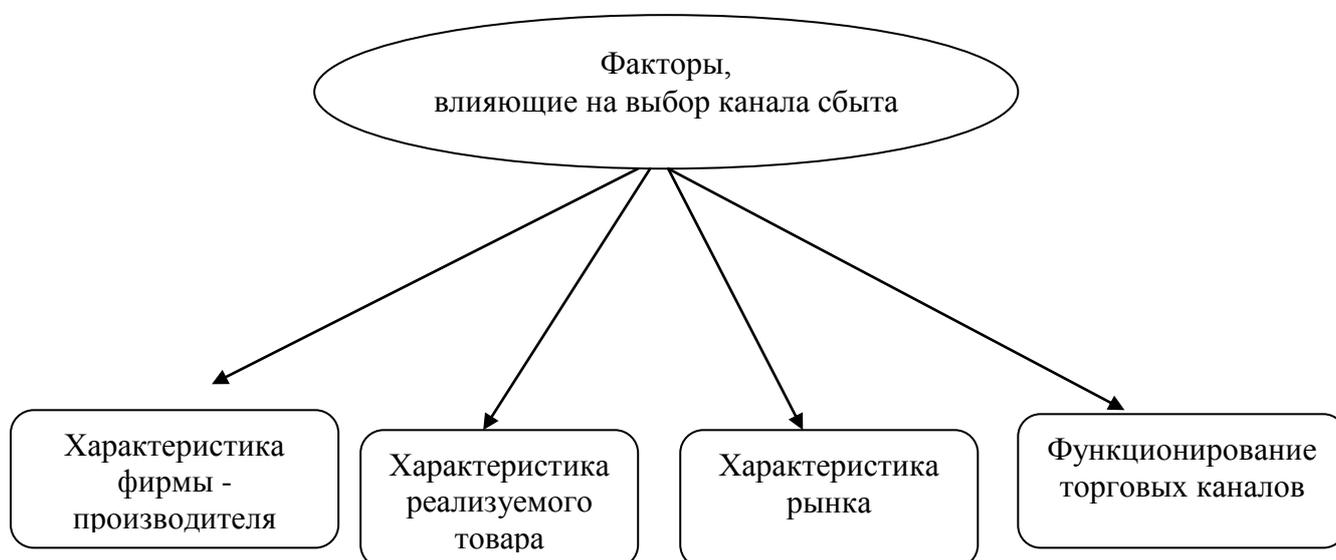


Рисунок 1.4 – Факторы, влияющие на выбор канала сбыта

Характеристика фирмы производителя предполагает учет ее размеров, а также масштабы производства. Малые предприятия обычно не обладают достаточным количеством специализированных сотрудников и перепоручают работу по сбыту «помощникам». Более мощные компании, как правило, имеют собственную разветвленную сбытовую сеть.

Из характеристик товара «ключевыми» для определения стратегии сбыта выступают:

- средняя цена товарной единицы;
- сезонность производства или спроса;
- мера индивидуализации товара;
- необходимость и степень сложности его технического обслуживания.

В число характеристик рынка, которые прямо или косвенно, влияющих на стратегию выбора каналов сбыта относятся: средний доход потенциальных потребителей, емкость рынка, плотность распределения покупателей.

Среди характеристик функционирования торговых каналов наиболее популярны четыре: длина канала, его ширина, скорость сбыта и стоимость сбыта единицы (партии) товара. [59, с.133]

«2 этап. Выбор посредников.

Выбор посредников по сбыту также во многом зависит от того, какой сбыт, предпочтителен для производителя:

- интенсивный;
- избирательный;
- исключительный.

Интенсивный сбыт, эффективен в том случае, когда продукт должен быть распространен повсеместно. Избирательный сбыт базируется на критериях территориальных, групповых требованиях или особенностях. Исключительный сбыт характеризуется предельной степенью индивидуальности или стоимость продукции весьма высока. При интенсивном сбыте предприятию-производителю приходится иметь дел с большим количеством посредников, абсолютно различного размера, так как его цель состоит в охвате рынка любыми способами. Относительная прибыль невысока. Эта стратегия направлена на наибольшее число потребителей» [42, с. 49].

«При избирательном распределении и сбыте фирма использует среднее число оптовиков и розничных магазинов, пытается сочетать контроль над каналом, престижный образ с хорошим объемом продаж и прибыли.

При эксклюзивном распределении и сбыте фирма резко ограничивает количество оптовых и розничных торговцев в географическом регионе, может использовать один или два розничных магазина в конкретном торговом районе. Она стремится к престижному образу, контролю над каналами сбыта и высокой доле прибыли и готова согласиться с меньшим объемом сбыта, чем при других типах распределения и реализации.

Фирма может переходить от эксклюзивного сбыта к избирательному, а затем к интенсивному по мере прохождения товара по жизненному циклу.» [42, с.52-53]

В некоторых случаях предприятие – производитель может иметь единственного исключительного посредника по сбыту, имеющего монополию на данном рынке. Это является своеобразным преимуществом посредника. В таком случае предприятие-производитель имеет право диктовать более жесткие условия сотрудничества.

Нельзя не упомянуть еще об одной критерии выбора партнеров по сбыту, не столько определяющем пропорции организационно-экономических и рыночно-экономических требований, сколько играющем системную роль. Таким критерием выступает «единодушие партнеров, исповедование ими единых принципов, подходов к деятельности в сфере маркетинга, проведение единой политики во всей сбытовой цепи.» [54, с.127]

### 3 этап. Организация поставок.

Организацию поставок или товародвижение как процесс можно рассматривать в нескольких аспектах:

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

- с точки зрения логистики, товародвижение есть ничто иное, как поток товаров и сопутствующей информации, направленного от производителя к потребителю.

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

Основными задачами при организации поставок, а именно товародвижения являются:

- 1) Соблюдение в соответствии с договорами, контрактами и заказами своевременной и комплектной реализацией продукции;

2) Организация индивидуального подхода к каждому заказчику с учетом характеризующих его специфических факторов;

3) Повышение эффективности работы сбытовой сети за счет равномерных поставок партий продукции;

4) Своевременное оформление документации для отгрузки готовой продукции.

Ориентация на соблюдение данных задач при оценке конечного результата позволит соблюдать такие требования как планомерность, ритмичность, оперативность и экономичность поставок.

Среди принципов рационализации управления и организации поставок выступают:

- «Использование кратчайших путей движения товаров;
- Установление оптимальной звенности товародвижения;
- Правильный выбор транспортных средств и их эффективное использование;
- Применение прогрессивной системы товародвижения.» [34, с. 8-9]

4 этап. Стимулирование деятельности посредников.

«Стимулирование сбыта – это использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить или усилить ответную реакцию рынка (рисунок 1.5).» [76, с.124]

Применение методов стимулирующего воздействия, указанных на рисунке 5, в условиях товарного насыщения в розничной торговле, становится актуальной задачей.

«Выбор методов стимулирования также состоит в определении коммуникационной стратегии сбыта. Выделяют три коммуникационные стратегии:

- 1) стратегия вталкивания;
- 2) стратегия втягивания;
- 3) смешанная стратегия.



Рисунок 1.5- Методы стимулирующего воздействия при управлении сбытом продукции

«Выбор методов стимулирования также состоит в определении коммуникационной стратегии сбыта. Выделяют три коммуникационные стратегии:

- 4) стратегия вталкивания;
- 5) стратегия втягивания;
- 6) смешанная стратегия.

Стратегии вталкивания характеризуются тем, что основные маркетинговые усилия изготовителей обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить ее товарам хорошее место в торговом зале и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы. Цель: добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом.»[79, с.85] «Стратегия вталкивания подразумевает гармоничные отношения с посредниками, и главную роль здесь играют торговые представители изготовителя. Основные способы мотивирования посредника: рост продаж и поддержание уровня запасов; интенсификация работы торгового персонала; рост локальной активности по продвижению товаров (локальная реклама, расширение пространства магазинов, продвижение товаров магазинами); улучшение обслуживания клиентов.

Стратегия вталкивания необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых фирма не может получить доступ к рынку. Чем выше их способность торговаться, тем меньше выбора у фирмы. На рынках с концентрированным распределением именно посредники определяют условия сотрудничества. Риск коммуникационной стратегии, ориентированной исключительно на посредников, состоит в том, что она ставит фирму в зависимость перед ними при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

Стратегии втягивания концентрируют все коммуникационные усилия на конечном спросе, т.е. на конечном пользователе или потребителе, минуя

посредников. Цель: создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке с тем, чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. В противоположность стратегии вталкивания фирма стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного насоса: марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу.»[79, с. 93-95]

5 этап. Контроль деятельности посредников.

Соблюдение функции контроля как завершающая стадия процесса – пятый этап в процессе управления сбытовой деятельностью. Разнообразные формы контроля позволяют производителю регулировать деятельность участников сбытового канала, как в своих интересах, так и в интересах посредников, а также оказывать значительное влияние на различные аспекты. Степень контроля выбирается в зависимости от того какая результативность была достигнута ранее. В качестве опорных могут быть взяты следующие показатели: норма сбыта, показатели товарно-материальных запасов, время доставки товара покупателям и программы по поддержке, стимулирование сбыта и обучение персонала. Результаты текущей работы периодически сравниваются с контрольными цифрами, выявляются отклонения и принимаются соответствующие корректирующие меры.

Как правило, фирма-производитель стремится оценить и контролировать деятельность посредников. Среди критериев оценки выступает:

- соответствие фактического объема плановому;
- количество фактически привлеченных клиентов;
- выполнение договорных условий;
- доля посредника в общем объеме продаж фирмы, в сравнение с затратами на работу с этим посредником;

В качестве общих показателей эффективности сбытовой деятельности фирмы, используются такие показатели как:

- 1) Доля рынка, занимаемая компанией, в сравнении с конкурентами, тенденции изменения этой доли;
- 2) Выручка от продаж в сравнении с конкурентами;
- 3) Доходность продаж в сравнении с конкурентами;
- 4) Рентабельность продаж в сравнении с конкурентами;
- 5) Издержки продаж в сравнении с конкурентами.

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

### **1.3 Методические подходы к управлению сбытовой деятельностью предприятия**

Современные условия организации деятельности предприятий, динамичность рынка и многие другие факторы предполагают использование в практике управления сбытовой деятельностью современные автоматизированные методы, с широким применением информационно-вычислительной техники. Такие методы и инструменты позволяют более грамотно подойти к процессу управления сбытовой деятельностью, а также значительно минимизировать возникающие риски.

Используемые в настоящее время методы управления сбытовой деятельностью, как правило, являются общими для всей теории маркетинга. Помимо, этого можно выделить наличие статистических и аналитических методов, широко использующихся в других областях. Изучая статистические

Таблица 1.3 – Методы управления сбытовой деятельностью предприятия

Метод	Описание метода
Матрица BCG	Данный метод выделяет 4 группы товаров, имеющие различное расположение в зависимости от занимаемой доли рынка и темпов роста.
Метод Дибба – Симкина	Анализ по методу Дибба-Симкина, где определяются 4 группы товаров. А – эталоны при выборе нового товара в ассортимент, обладают максимальной ценностью. Основная цель этого метода состоит в поиске приоритетных ассортиментных наименований, анализе структуры ассортимента, определении удельной доли каждого вида продукции. Метод Дибба-Симкина направлен на формирование оптимального бизнес - портфеля по критерию достаточности финансового влияния.
Метод GE	Данный метод основан на анализе сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия.
Метод маркетинговых каналов	Данный метод основывается на анализе зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом сбыта.
ABC- метод	ABC-метод, разделяющий весь ассортимент на три группы по критерию величины выручки либо объемов продаж. Группа А обеспечивает 80 % продаж («локомотивы продаж») и составляет 20 % от всего ассортимента, группа В обеспечивает 15 % продаж (стабильные товары) и представляет 30 % товаров, и группа С – 5 % продаж (не несут прибыли), ее доля составляет 50 %. [83,стр.126]

«Методически значимым также является вопрос инструментария анализа, и проектирования каналов сбыта. Основные применяемые методы:

- 1) институционально-описательный;
- 2) графический;
- 3) метод, основанный на группировке товаров;
- 4) функциональный;
- 5) структурный.

Каждый из указанных методов имеет некоторые возможности и ограничения.

Возможности и ограничения их использования при формировании распределительных каналов требуют детального анализа каждого.

Институционально-описательный метод предполагает детальное описание посреднических институтов. Таким образом, выделяется 3 уровня:

- первый уровень предполагает анализ различий между торговыми и функциональными посредниками. Если торговые посредники, приобретая товар, берут на себя всю ответственность за его реализацию, то функциональные посредники, в таком случае, избавлены от риска, но предоставляют некоторые необходимые услуги клиентам и конечным потребителям.

- на втором уровне оптовых торговцев разделяют по типу и диапазону оказываемых услуг. Непосредственно, выделяются посредники с полным набором функций или ограниченным функционалом, отличающиеся диапазоном предоставляемых услуг, размером закупаемой партии, процедурами комплектования, сортировкой, продажей и доставкой.

- на третьем уровне представлены классификационные признаки, которые обычно применяются для дальнейшей классификации оптовых торговцев, выделенных на первых двух уровнях.

Графический метод предполагает наиболее эффективную графическую интерпретацию всех возможных каналов распределения по определенному виду товарно-материального потока и как следствие позволяет проследить за движением собственности от сырья до готовой продукции. Графические схемы товарно-материальных потоков иллюстрируют богатый выбор обслуживающих их институтов на всех уровнях процесса распределения.

Главное достоинство графического метода в том, что он достаточно наглядно отображает многообразные связи, характерные для современных распределительных каналов, и располагает распределительные институты в логической последовательности. Однако удобная простота схемы зачастую маскирует всю сложность выбора отдельной организацией рационального канала.

При оптимизации управления каналами распределения некоторые специалисты определяют детальную структуру канала распределения

применительно не к отдельному продукту, а к той или иной группировке продуктов. В данном случае это позволяет сократить количество влияющих факторов. Такой метод, основанный на группировке товаров, полезен в специфических ситуациях, однако он слишком сложен, чтобы пользоваться им для общего планирования.

Функциональный метод анализа структуры каналов распределения развился в результате попыток дать логистическое объяснение всему маркетинговому процессу в целом. Он строится по аналогии со структурно-функциональным анализом и методологией IDEF и основан на определении функций (главная функция - сбыт продукции) сбыта, с их последующей декомпозицией и привязкой к соответствующим механизмам и исполнителям.

Структурный метод основан на идентификации структуры каналов распределения, анализе связей и взаимодействия в канале. Демонстрируя реализацию данного метода, главное в котором - выявление степени зависимости структуры каналов от степени формализации и добровольности, Д. Бауэр-сокс выделяет три структурные категории распределительных каналов:

- каналы для единичных сделок;
- обычные каналы;
- добровольные объединения» [55, с.191]

Относительно специфического инструментария, определяющего работу каналов распределения, в системе управления сбытовой деятельностью выделяют также общие инструменты.

Управления сбытовой деятельностью осуществляется путем использования комплекса взаимосвязанных инструментов, таких как:

- 1) Институциональные инструменты;
- 2) Экономические инструменты;
- 3) Нормативно - правовые инструменты;
- 4) Информационно - аналитические инструменты.

Управление сбытовой деятельностью - процесс, эффективность которого зависит от тех инструментов и методов, используемых в нем.

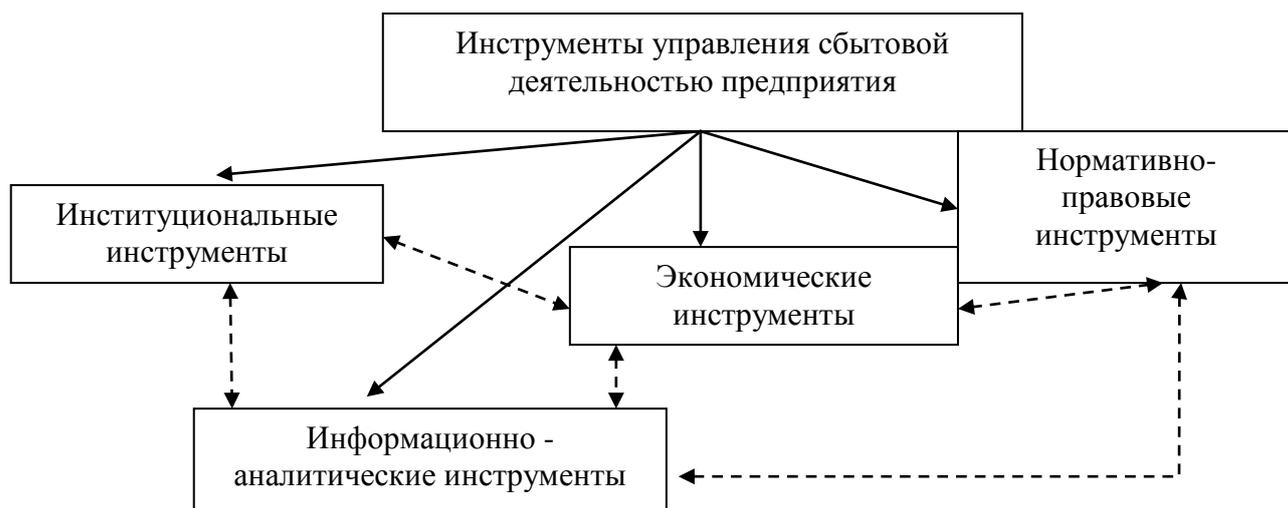


Рисунок 1.6 – Инструменты управления сбытовой деятельностью предприятия

Институциональные инструменты управления сбытовой деятельностью - совокупность следующих составных частей: риски, товарный портфель, каналы сбыта. Анализ институциональных инструментов позволяет выделить основные управляемые подсистемы, существующие в сбытовой сети предприятия.

Нормативно – правовые инструменты предполагают управления сбытовой деятельностью путем использования законодательных и иных нормативных правовых актов, образующих юридический «фундамент» и фискальную среду. Во-вторых, это учетная политика предприятия, а также иные внутренние регулирующие документы.

Экономические инструменты управления сбытовой деятельностью предполагают систему формирования системы экономических показателей для оценки сбытовой политики, управление, финансирование производственного процесса. В рамках экономического аспекта выделяются основные методы, критерии и цели сбытовой политики.

Информационно-аналитический инструмент управления сбытовой деятельностью, который представляет собой систему обработки информации, состоящую из следующих частей: подсистема сбора и сортировки информации, подсистема хранения информации, подсистема поиска, подсистема анализа информации. . [8, с. 34]

Среди основных методов управления сбытом на предприятии мы рассматривали схожие методы, применяемые в общей теории маркетинга, а также позволяющие эффективно управлять ассортиментом: матрица BCG, метод Дибба-Симкина и т.д. Методически значимым также является вопрос инструментария анализа, и проектирования каналов сбыта. Относительно специфического инструментария, определяющего работу каналов распределения, в системе управления сбытовой деятельностью выделяют также следующие инструменты:

- Институциональные инструменты;
- Экономические инструменты;
- Нормативно - правовые инструменты;
- Информационно - аналитические инструменты.

Таким образом, сбытовая деятельность – это комплекс теоретических и практических мероприятий, характеризующих различные этапы процесса по продвижению товара от производителя к потребителю, учитывая интересы сторон.

## **2 Исследование практики управления сбытовой деятельностью на предприятии (на примере ЗАО «Рузово»)**

### **2.1 Характеристика сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»**

В условиях современного рынка деятельность практически любого производственного предприятия зависит от состояния его сбытовой деятельности, её текущей оценки, а также потенциала. Несмотря на высокое качество, инновации и высокотехнологичное производство ни одно предприятие не сможет в должном объеме получать финансовые ресурсы без эффективно организованной сбытовой деятельности. Именно данными условиями обусловлена выбранная тематика работы и направление исследования.

Закрытое акционерное общество «Рузово» было создано 10 апреля 2008 года. ЗАО «Рузово» расположено по адресу Республика Мордовия, г. Рузаевка, ул. Надежды 1А.

ЗАО "Рузово" сегодня - одно из самых современных и высокотехнологичных предприятий в России. Фабрика укомплектована самым современным оборудованием для переработки яйца. Объем производства, в перерасчете на сырье 2,0 млн. яиц в сутки. Фабрика выпускает широкий ассортимент продукции: как жидкие, так и сухие яичные продукты, которые активно используются в пищевой промышленности. Собственный комбикормовый завод позволяет готовить оптимальные рационы для получения лучшего куриного яйца.

Реализация проекта яйцеперерабатывающей фабрики "Рузово" позволила организовать в Мордовии новое высокотехнологичное производство, не имеющее аналог в России по уровню оснащенности и качеству выпускаемой продукции, способное обеспечить существующие пищевые производства в

центральной части России и Зарубежья высококачественным яичным сырьем отечественного производства.

Продукты глубокой переработки яйца применяют в хлебобулочной и кондитерской, мясоперерабатывающей и рыб перерабатывающей промышленности, при производстве майонезов и соусов, полуфабрикатов и напитков.

Сегодня целью деятельности ЗАО «Рузово» является насыщение рынка РФ конкурентоспособной продукцией переработки куриных яиц гарантированного и стабильного качества и безопасности, а также выход на иностранные рынки.

Среди перспективных задач общества выделяется:

- развитие системы экологического менеджмента и бережливого производства;
- повышение конкурентоспособности продукции за счет повышения уровня качества используемого сырья и технологии производства;
- освоение и внедрение комплексной автоматизации и интенсивных технологий;
- расширение рынков сбыта производимой продукции.

В настоящее время в ЗАО «Рузово» разработана, внедрена, поддерживается в рабочем состоянии и постоянно совершенствуется сертифицированная интегрированная система менеджмента качества и безопасности выпускаемой продукции, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ Р ИСО 22000-2007 соответственно.

Система менеджмента качества благодаря заложенному в её основу процессному подходу, предусматривает упорядочение всей системы управления предприятием. Система менеджмента безопасности пищевой продукции обеспечивает выпуск конкурентоспособной продукции гарантированного и стабильного качества и безопасности, соответствующей требованиям и ожиданиям потребителя.

С успехом внедрены в производство современные методы обеспечения безопасности пищевых продуктов на основе принципов HACCP, требования международного стандарта ISO 22000:2005 и выйти на сертификацию. Необходимость получения сертификата такого уровня была продиктована стремлением ЗАО «Рузово» производить безопасную продукцию самого высокого качества.

Среди основных видов деятельности согласно ОКВЭД выделяется:

– производство прочих продуктов питания, не включенных в другие группировки;

– разведение сельскохозяйственной птицы

– производство прочих пищевых продуктов

– производство готовых кормов для животных

– производство прочих изделий из бумаги и картона

– торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе

– деятельность агентов по оптовой торговле зерном

– деятельность агентов по оптовой торговле кормами для сельскохозяйственных животных

– деятельность агентов по оптовой торговле прочими сельскохозяйственным сырьем и сельскохозяйственными полуфабрикатами, не включенными в другие группировки

– деятельность агентов по оптовой торговле удобрениями и агрохимикатами

– торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами

– торговля оптовая яйцами

– торговля оптовая удобрениями и агрохимическими продуктами

В ассортименте ЗАО «Рузово» 15 видов наименований продукции:

– белок яичный жидкий пастеризованный;

– белок яичный сухой ферментированный;

– желток яичный сухой ферментированный;

- меланж яичный жидкий пастеризованный;
- меланж яичный сухой;
- желток яичный сухой ферментированный;
- белок яичный стандартный;
- яичный белок повышенной взбиваемости;
- яичный белок повышенной гелевой силы;
- яичный желток стандартный;
- стабилизированный яичный желток;
- яичные продукты с добавлением соли, сахара и специй.

Ассортимент, реализуемый предприятием в данный момент, обусловлен множеством преимуществ:

- 1) Порошкообразные яичные продукты отличаются легкостью дозировки в механических и автоматических производственных линиях.
- 2) Повышение санитарного уровня собственного производства.
- 3) Длительный срок годности (до 2 лет).
- 4) Удобны в применении. При использовании сухих яичных продуктов нет обременительной и неудобной ручной работы (нет необходимости разбивать яйцо, также нет отходов).

Большое внимание на предприятии также уделяется упаковке и разнообразию в фасовке продукта, таким образом, яичные продукты реализуются в асептической упаковке по 10,20,1000 кг. В свою очередь, для жидких яичных продуктов используется инновационная упаковка «Bag-in-box» объемом 2,5,10,20 литров. Использование данной упаковки обусловлено экономичностью, она удобна при транспортировке, легко утилизируема.

Таким образом, можно сказать, что ЗАО «Рузово» с всей полнотой ответственности к заботе о своих потребителях предоставляя им максимально широкий набор услуг. Продукция предприятия высоко востребована как на отечественном, так и на зарубежном рынке. На территории РФ продукция ЗАО «Рузово» реализуется в следующие регионы: Ростовская, Кировская, Свердловская, Белгородская, Нижегородская, Вологодская, Самарская,

Пензенская, Ульяновская области, республики Татарстан и Чувашия, Краснодарский край, г. Москва и г. Санкт-Петербург. Объем сбыта также расширен путем сбыта на территории следующих иностранных государств: Япония и страны СНГ. География продаж охватывает более 30 регионов России, а также страны СНГ и Евросоюза. Основным поставщиком предприятия является птицефабрика «Авангард». Также яйцо закупается в соседних регионах: Чувашии, Татарстане, Башкирии, Белгороде. Мощность переработки продукции составляет около 2 миллионов яиц в сутки. Как было отмечено ранее, продукция ЗАО «Рузово» пользуется большим спросом на отечественном и зарубежном рынке.

Согласно рисунку 2.1 продукция глубокой переработки яйца ЗАО «Рузово» пользуется широким спросом на рынке на отечественном рынке. Особенностью сбыта является то, что чаще всего продукция реализуется в соответствии с профилем отрасли. Например, желток обычно реализуется производителям соусов и майонезов. Группа компаний «НМЖК» является самым крупным потребителем компании ЗАО «Рузово», затем следует «КЖК», холдинг «Солнечные продукты».

Популярна продукция фабрики и на рынке рыбной промышленности, белок в виде гелевой массы один из главных составляющих крабовых палочек и других рыбных полуфабрикатов. В данной отрасли ЗАО «Рузово» не так давно, но уже имеют крупных покупателей ООО «Санта – Бремор», ООО «Вильнючай – Русь». Белок в виде пены, составляющий компонент зефира, пастилы и других сладостей, именно поэтому среди потребителей активно выступают и кондитерские фабрики: «Славянка», группа компаний «Акконд», «KVD group», ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», ООО «Сладости Дона».

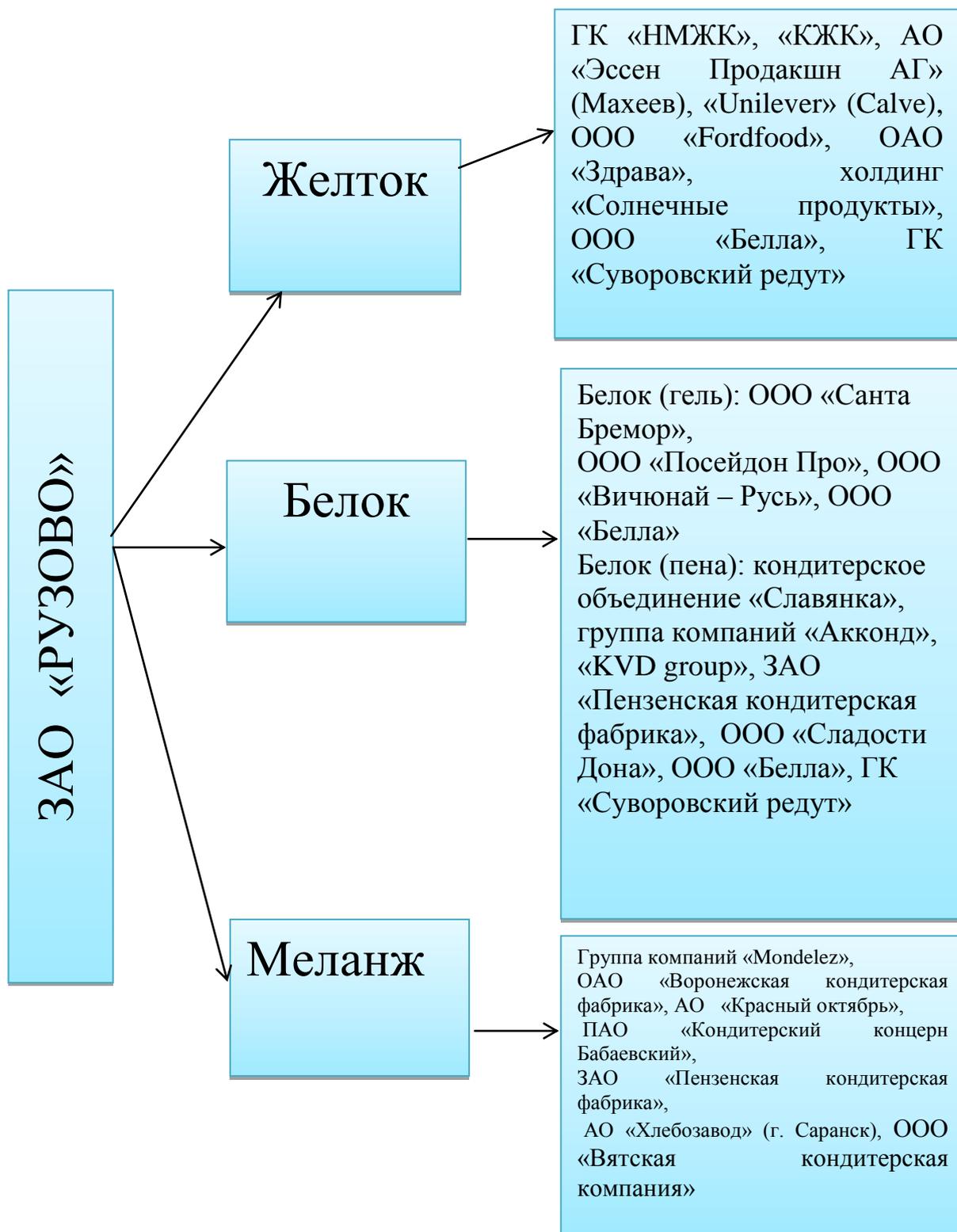


Рисунок 2.1 – Основные потребители продукции глубокой переработки яйца  
ЗАО «Рузово»

Помимо белка у кондитеров востребован меланж, в данном направлении предприятие активно развивает сбытовую деятельность, поставляя меланж (яичный порошок) таким предприятиям как: Группа компаний «Mondelez», ОАО «Воронежская кондитерская фабрика», АО «Красный октябрь», ПАО «Кондитерский концерн Бабаевский», ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», АО «Хлебозавод» (г. Саранск), ООО «Вятская кондитерская компания»

Среди вышеуказанных компаний отечественного рынка представлены два крупнейших дистрибьютора: ООО «Белла», ГК «Суворовский редут». Данные предприятия в большом объеме закупают весь ассортимент продукции ЗАО «Рузово», в дальнейшем реализуя другим потребителям на рынке.

Сбытовая деятельность ЗАО «Рузово» представлена прямыми и косвенными каналами сбыта готовой продукции предприятия (рисунок 2.2 и рисунок 2.3).

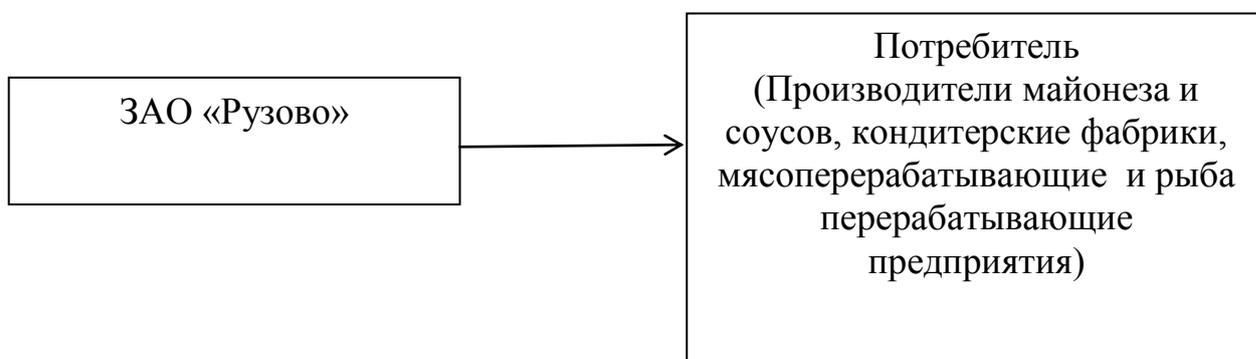


Рисунок 2.2 – Прямой канал реализации готовой продукции ЗАО «Рузово»

Непосредственная реализация продукции без посредников или прямой канал сбыта присутствует на исследуемом предприятии, так как среди потребителей присутствуют контрагенты, которым необходимы поставки непосредственно с завода - изготовителя. Данный процесс характеризуется тем, что потребителям необходимы постоянные поставки большого объема. Тем

более, доставка со склада предприятия ЗАО «Рузово» бесплатна, а для транспортировки используются авторефрижераторы.

Не менее развиты на предприятии и косвенные каналы сбыта, их появление объясняется тем, что потребителями яичных продуктов сейчас являются не только крупные предприятия промышленности, но и мелкие кондитерские лавки, пекарни, кафе и рестораны, которые имеют собственное небольшое производство. ЗАО «Рузово» имеет большое количество дистрибьюторов, но наибольшие партии закупают ООО «Белла» (Чувашская Республика) и ГК «Суворовский Редут». Данные предприятия закупают белок, желток, кондитерский жир и иные ингредиенты, а затем реализуют мелким кондитерским, ресторанам и кафе (в Краснодарском и Ставропольском крае, а также Ростовской области). Именно поэтому география сбыта ЗАО «Рузово» так широка. Подобно организованная система сбыта пользуется большой популярностью на текущий момент

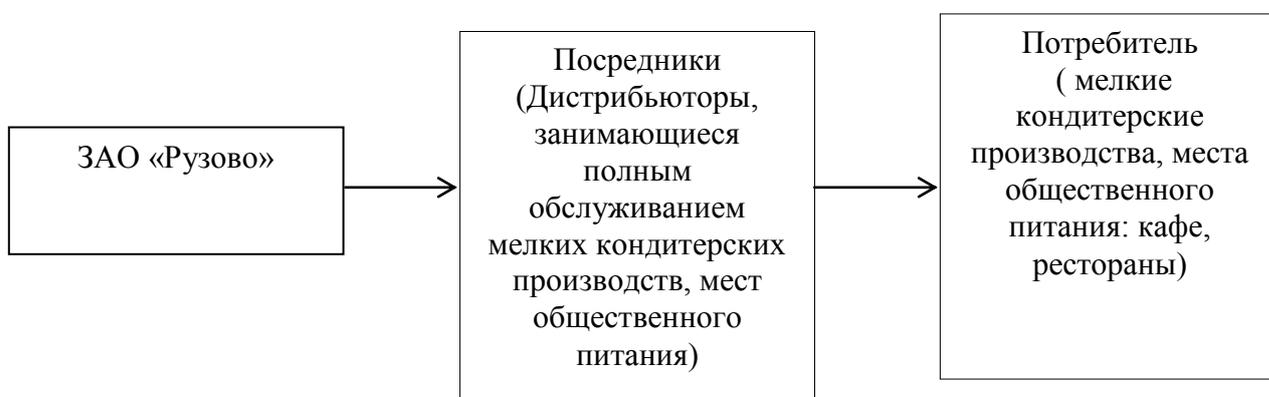


Рисунок 2.3 –Косвенный канал сбыта реализации готовой продукции ЗАО «Рузово»

Несмотря на высокий спрос, сбытовая деятельность ЗАО «Рузово» напрямую связана с сезонностью производства яйца (рисунок 2.4).

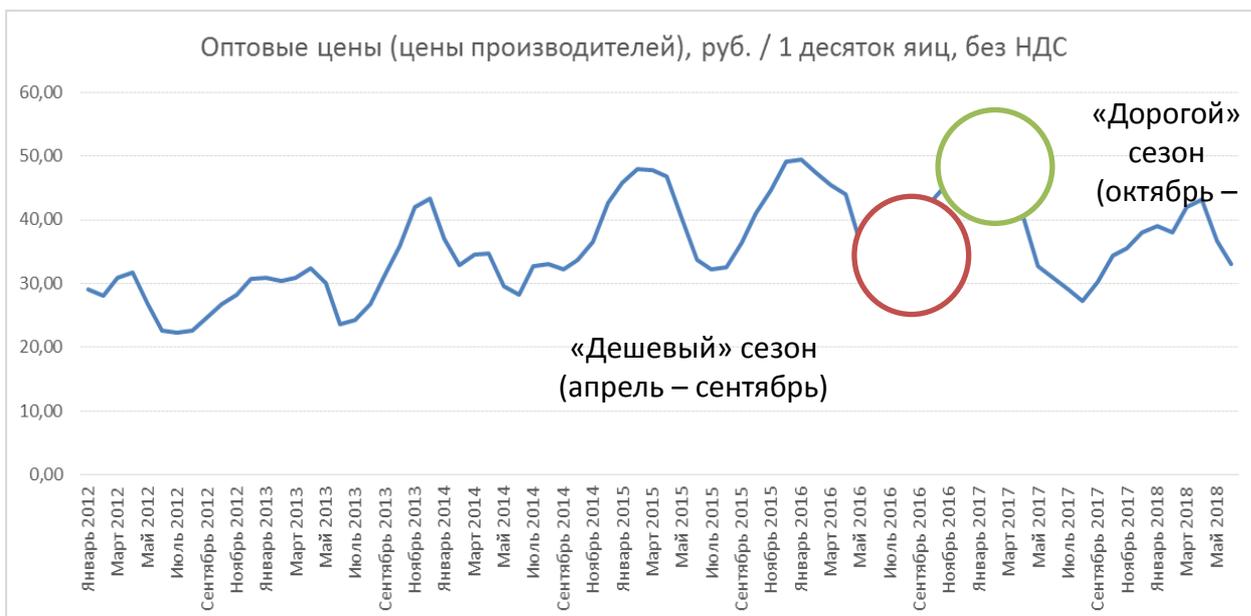


Рисунок 2.4 – Стоимость сырья в зависимости от сезона производства

Согласно рисунку 2.4 можно отметить, что в период с апрель по сентябрь ЗАО «Рузово» закупает яйцо по самой низкой цене, в этот период закупаются большие партии сырья, возрастает и объем производства, но возникает проблема сбыта продукции в таком количестве. Так называемый «Дорогой сезон», когда цена яйца значительно возрастает, объемы закупаемого сырья резко снижаются, падают объемы производства, соответственно, снижается и интенсивность сбыта. Покупая яйцо по высокой цене, предприятие работает на уровне «0» рентабельности.

Одной из главных проблем на ЗАО «Рузово» является такая организация сбытовой деятельности, которая бы позволила максимально сопоставить объемы закупаемого сырья с потребностью рынка. На предприятии существуют определенные затруднения в данной области, иногда сырье закупается слишком много и менеджеры по продажам вынуждены реализовывать продукты переработки по цене граничащей на уровне с «0» рентабельностью, либо вынуждены продавать меньше, но по дорогой цене, при этом значительно сокращая число потребителей. Влияние внешних факторов рынка создает

ситуацию, когда сырьё, наоборот, не хватает и тогда сбытовая деятельность существенно сокращается.

Показатели эффективности сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Показатели эффективности сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» предприятия в период с 2014 по 2018 гг.

	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.
Выручка от продаж, т.р	480823	1062238	1161746	880700	915805
Прибыль от продаж, т.р.	27504	217948	95404	64384	104702
Себестоимость продаж, т.р.	-4445649	-830882	-1043870	-791277	-788090
Коммерческие расходы, т.р.	8770	13468	22472	23013	25039
Чистая прибыль, т.р.	10785	143279	9484	10407	34974
Запасы, т.р.	57184	106636	227662	156637	97365
Рентабельность продаж, в %	5,720192	20,51781	8,212122	7,310548	11,43278

Характеризуя показатели таблицы 2.1, можно отметить, что в период с 2014 года по 2018 год, в 2016 году предприятие достигло наибольшего уровня выручки от продаж в размере 1161746 т. р., с тех пор выручка от продаж снижается – 880700 т. р. В 2017 году (снижение на 281046 т. р.). В первую очередь, это связано с тем, что в 2017 году один из крупнейших производителей продуктов питания компания «ЭФКО» запустила новейших цех яичной переработки. В 2018 году выручка составила 915805 т. р., по отношению к 2017 году рост составил 35105 т. р.

Показатель прибыли от продаж также демонстрирует неоднозначную динамику, наибольшего значения данный показатель достиг в 2015 году и составил 217948 т. р., до 2017 года продолжал уверенное падение и снизился до 64384 т. р., по отношению к 2018 году прибыль от продаж выросла на 40318 т. р.

Важным показателем характеристики сбытовой деятельности предприятия является величина коммерческих расходов, которая уверенно растет с 2014 года и в 2018 году составила 25039 т. р. Особенно важно рассмотреть показатели рентабельности продаж. По признанию, управляющего персонала ЗАО «Рузово», вследствие, высокой цены на сырье в некоторые периоды предприятие работает с крайне низкой рентабельностью. За период с 2014 года по 2018 гг. рентабельность продаж достигла самой высокой отметки в 20, 5% в 2015 году и самого низкого в 2014 г. – 5,7%. В 2016 году рентабельность продаж сильно снизилась, по отношению к 2015 году, на 12,3% и составила 8,21%. В 2017 году рентабельность также снизилась на 0,9% и остановилась на отметке 7,31%. В 2018 году рентабельность продаж повысилась на 4,12 % и составила 11,43 %. Показатель чистой прибыли уверенно растет в период с 2016 по 2018 года, составляя 9484 т. р., 10407 т. р., 34974 т. р., соответственно. Таким образом, снижаются и запасы предприятия.



Рисунок 2.5 – Динамика показателей выручки, чистой прибыли и запасов с 2014 по 2018 гг., в тыс. руб.

Важной характеристикой сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» являются объемы продаж изготавливаемой продукции, так как именно данная характеристика является несомненным сигналом для принятия новых мер в отношении сбыта продукции (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Объемы продаж продукции ЗАО «Рузово» в натуральном и стоимостном выражении в период 2014-2018гг.

Показатели:	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолют. отклонение (+/-)	Относит. отклон.(%)
						2018-2017	2018/2014
Переработано яиц, млн.шт.	136	220	276	175	188	52	38,2
Из них, в тоннах:							
сухой яичный белок	544	924	1214,4	840	733,2	189,2	34,8
сухой яичный желток	1210,4	1892	2511,6	1627,5	1729,6	519,2	42,9
жидкий яичный меланж	340	462	745,2	490	488,8	148,8	43,8
Итого:	2094,4	3278	4471,2	2957,5	2951,6	857,2	40,9
Выручка от реализации, в тыс. руб.	480823	1062238	1161746	880700	915850	435027	90,5
В том числе:							
сухой яичный белок	124889,1	299422,8	315536	250139,6	227504,1	102615	82,2
сухой яичный желток	277878,2	613103,8	652585,7	484645,6	536676,4	258798,2	93,1
жидкий яичный меланж	78055,68	149711,4	193624,3	145914,8	151669,4	73613,72	94,3

Согласно таблице 2.2, ЗАО «Рузово» ежегодно реализует большие объемы продукции, наращивая количество производства. Производство готового продукта на предприятии имеет сильную зависимость от количества закупленного яйца, а также среднего веса яйца. Именно поэтому выход 3 основных групп продуктов с одного миллиона яиц бывает разным. Анализируя вышеуказанные данные, можно отметить, что в период с 2014 по 2016 год ЗАО

«Рузово» интенсивно наращивало объемы производства и сбыта. Такую динамику на предприятии связывают с введением экономических санкций в отношении России и активной работе в области импорта замещения. Нужно отметить, что и цена на продукцию в этот период также существенно увеличилась по сравнению с предыдущими периодами. В 2017 году произошло снижение объемов сбыта по сравнению с аналогичным периодом 2016 года на 281046 тысяч рублей, так как в 2016 год является «лидером» по объемам реализации. Анализируя 2014 и 2018 год, можно отметить, что в 2018 году объем реализации в стоимостном выражении по сравнению с 2014 годом вырос на 435027 т. р. (рост на 90,5%). Рассматривая общую динамику сбыта, можно отметить неоднородность данного процесса, как правило, это связано с внешними политическими и экономическими факторами: введением экономических санкций, а также в 2017 году многие предприятия аналогичной отрасли приняли решение об открытии аналогичного производства, в связи с этим произошло изменение долей рынка.

Структура продаж продукции по основным группам ЗАО «Рузово» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ структуры продаж по основным группам продукции ЗАО «Рузово» в период с 2014 по 2018 год

	2014	2015	2016	2017	2018	Абсол. Отклон.(+/- )	Относ. ит. Откло н.(%)
Выручка от реализации, в тыс. руб.	480823	1062238	1161746	880700	915850	435027	90,47
В том числе:							
Сухой яичный белок	124889, 1	299422,8	315536	250139,6	227504,1	102615,04	82,16
Удельный вес в общем объеме, в %	25,97	28,19	27,16	28,40	24,84	-1,13	-4,36
Сухой яичный желток	277878, 2	613103,8	652585,7	484645,6	536676,4	258798,23	93,13

Продолжение таблицы 2.3

	2014	2015	2016	2017	2018	Абсол. Отклон.(+/- )	Относ. ит. Откло н.(%)
Удельный вес в общем объеме, в %	57,79	57,72	56,17	55,03	58,60	0,81	1,40
Жидкий яичный меланж	78055,6 8	149711,4	193624,3	145914,8	151669,4	73613,75	94,30
Удельный вес в общем объеме, в %	16,23	14,09	16,67	16,57	16,56	0,33	2,01

Анализ таблицы 2.3, свидетельствует о том, что в ЗАО «Рузово» за период 2014-2018 гг. существенных изменений в структуре продаж продукции по основным группам продукции не происходило. Наибольшую долю в структуре продаж среди основных видов продукции занимает сухой яичный желток (58,6 % в 2018 году).

Рынок переработки яйца в России характеризуется высокой конкуренцией. На 2018 год отечественный рынок делят между собой 11 крупнейших компаний, которые вместе занимают 85% рынка (таблица 1).

Согласно таблице 5 видно, что система сбыта продукции ЗАО «Рузово» представлена прямыми и косвенными каналами сбыта через посредников. Если в 2014 году процент прямых продаж составлял 58,7%, то в 2018 году доля прямых продаж уменьшилась и составила 53,2%, тем не менее, она выросла доля косвенных продаж, в сравнении с 2014 годом, она увеличилась на 5,5%.

В первую очередь, это связано с тем, что ЗАО «Рузово» заключило контракты с дистрибьюторами в Японии, закупающими достаточно большие партии продукции. Также можно отметить, что преимущественно ЗАО «Рузово» реализует готовую продукцию, используя прямые каналы сбыта, и, как правило, потребители – это крупные пищевые комбинаты, например ГК «НМЖК, производящие майонез и соусы.

Необходимо также рассмотреть систему сбыта продукции ЗАО «Рузово» (таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Система сбыта продукции ЗАО «Рузово» , 2014 – 2016 гг., тыс.руб.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. отк. (+/-) 2018- 2014, т.р.	Отн. отк. (%) 2018/2014
Прямые продажи, т. р.	282243,1	650089,7	798119,5	559244,5	487232,2	204989,1	72,63
Удельный вес в общем объеме продаж, %	58,7	61,2	68,7	63,5	53,2	-5,5	-9,37
Косвенные продажи, т. р.	198579,9	412148,3	363626,5	321455,5	428617,8	230037,9	115,84
Удельный вес в общем объеме продаж, %	41,3	38,8	31,3	36,5	46,8	5,5	13,32
Общий объем продаж, т. р.	480823	1062238	1161746	880700	915850	435027	90,48



Рисунок 2.6 – Посредники сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» и их доли в объеме косвенных продаж продукции на 2018 год, в %

На рисунке 2.6 представлены основные посредники ЗАО «Рузово» в процессе сбытовой деятельности на 2018 год. Неоднократно ранее было указано, что «Суворовский Редут» и ООО «Белла» являются крупнейшими дистрибьюторами, закупающими 42,5% и 33,8% , соответственно. ГК «KDV» закупает 16,4%, часть из которых использует на собственном производстве.

При исследовании системы управления сбытовой деятельностью предприятия немаловажное значение имеет определение конкурентов и их рыночной доли. В таблице 2.5 представлены основные конкуренты ЗАО «Рузово» и их рыночная доля (таблица 2.5).Исследуемому предприятию принадлежит ориентировочно 12,9% отечественного рынка. Лидером в данной отрасли является АО « Птицефабрика Роскар», так как согласно таблице 2 , обладает большей мощностью переработки и в 2017 году запустила новый цех по переработки яйца. Высокая доля на отечественном рынке ЗАО « Рузово» обеспечивается за счет того, данное предприятие, в отличие, от своих конкурентов является самостоятельным предприятием.

Таблица 2.5 – Рейтинг производителей яичных продуктов по выручке от продажи продукции на 2018 год и их ориентировочная доля на рынке РФ

		Рейтинг основных конкурентов ЗАО «Рузово» по производству яичных продуктов по выручке от продаж в РФ на 2018 год		
№	Предприятие	Млн. руб.	Ориентир. Доля рынка, в %	Регионы
1	АО «Птицефабрика Роскар»	11707,2	16,5	Ленинградская область
2	ЗАО «Рузово»	9158,1	12,9	Республика Мордовия
2	СК ПАО «Белореченское»	8809,2	12,4	Иркутская область
3	ОАО «Волжанин»	6870,7	9,7	Ярославская область
4	АО «Птицефабрика Сиявинская им. 60- Летия Союза ССР»	5107,8	7,2	Ленинградская область

5	ПАО «Птицефабрика «Боровская» им. А.А. Созонова	4894,5	6,9	Тюменская область
6	ПАО «Птицефабрика Челябинская»	4075,5	5,7	Челябинская область
7	ОАО «Агрофирма «Птицефабрика Сеймовская»	3516,2	4,9	Нижегородская область
8	АО «Птицефабрика Башкирская»	2892,5	4,1	Башкортостан, Республика
9	АО «Птицефабрика «Комскомольская»	2686,3	3,8	Пермский край
10	ОАО «Птицефабрика «Атемарская»	1990,8	2,8	Мордовия, Республика
11	Другие предприятия	9380,7	13,2	*Общая доля

Согласно таблице 2.5 и рисунку 2.7, можно отметить, что ЗАО «Рузово» является одним из крупнейших производителей продуктов глубокой переработки яйца на территории РФ. В ближайшие несколько лет конкуренция на данном рынке усилится, так как появятся два крупных конкурента ОАО «ЭФКО» и ГК «Лето».



Рисунок 2.7- Основные конкуренты ЗАО «Рузово» и их ориентировочная доля на рынке РФ на 2018 год

Ниже представлены данные по мощности оборудования переработки среди крупнейших российских фабрик (таблица 2.6).

потребителями из Японии, на совместных встречах прорабатываются условия будущего сотрудничества, поставлены пробные партии продукции.

Таблица 2.6 – Объем производственных мощностей предприятий по переработке яйца на территории РФ

№ п/п	Предприятие	Регион	Мощность оборудования переработки (яиц/сутки)
1	ОАО «ЭФКО»	Белгородская область	1
2	АО «Птицефабрика Роскар»	Ленинградская область	2
3	ОАО «Птицефабрика «Боровская»	Тюменская область	1
4	ЗАО «Рузово»	Республика Мордовия	2
5	ОАО «Волжанин»	Ярославская область	1
6	ЗАО ПКФ «РусАгроГрупп»	Нижегородская область	0,3
7	ООО «Прима Меланж»	Ленинградская область	0,25
8	ГК «Лето»	Тульская область	1

Немаловажным фактором исследования сбытовой деятельности является анализ ценовых факторов, путем контроля которых предприятие способно удерживать должный уровень конкуренции. В представленной ниже таблице 2.7 содержится характеристика ценового сравнения с конкурентами.

Анализируя представленные выше данные, можно отметить, что исследуемое предприятие ЗАО «Рузово» находится в общем ценовом сегменте, что и компании: АО «Роскар» (самая низкая стоимость) и ОАО «Волжанин», тем не менее, ЗАО «Рузово» предлагает самую низкую стоимость доставки до потребителя – 2 руб. за штуку. Потребителям, закупающим крупные объемы продукции, товар доставляется с учетом специальной системы скидок.

Таблица 2.7 – Ценовое сравнение с основными конкурентами

	АО «Роскар»	ОАО «Волжанин»	ЗАО «Рузово»	SKM
Цена яйца, руб.	2,75	2,75	2,8	2,55
Цена белка	250	260	260	500
Доставка	4,5	3	2	37,7

Если до 2014 года готовая продукция активно поставлялась в такие страны, как: Беларусь, Украина, Азербайджан, Армения, Польша, Финляндия. На текущий момент поставки в вышеуказанные страны очень маленькие, основная реализация на территорию Республики Беларусь, так как там находится один из крупнейших потребителей компания «Санта- Бремор». На текущий момент ведутся активные переговоры с потребителями из Японии, на совместных встречах прорабатываются условия будущего сотрудничества, поставлены пробные партии продукции.

Таким образом, характеризуя сбытовую деятельность ЗАО «Рузово» можно отметить, что продукция предприятия пользуется большим спросом, так как обладает высоким уровнем качества и относительно низкой стоимостью. Сбытовая деятельность ЗАО « Рузово» за предыдущие годы активно расширилась и сейчас среди её потребителей находятся крупнейшие отечественные и иностранные компании. Деятельность по сбыту продукции представлена, как прямым, так и косвенными каналами сбыта. Большая часть продукции реализуется посредством прямого сбыта, тем не менее, с каждым годом увеличивается объем продукции, реализуемой через посредников, так как для них существенно ниже цена закупки (320-350 р. за кг сухого желтка).

В ходе исследования было отмечено несколько основных проблем: сильная зависимость от сезонности производства яйца, соответственно, среди главных последствий неравномерность производства и сбыта. Существенным образом меняется и цена при сбыте. Следующая проблема – это высокая

конкуренция на отечественном рынке, предприятия – конкуренты вводят в работу большие производственные мощности, что может в дальнейшем повлиять на объемы сбыта продукции.

Таким образом, международный рынок является приоритетной задачей на текущий момент, так как отечественный рынок с вводом новых мощностей не сможет потребить весь объем производимой продукции. Работа в этом направлении является приоритетной работой на долгосрочную перспективу.

## **2.2 Анализ системы управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»**

Управление сбытовой деятельностью на ЗАО «Рузово» представляет собой совокупность элементов, подчиненных общей цели и объединенных тесной совокупностью взаимосвязей. Система управления сбытовой деятельностью является обязательной составной частью системы управления предприятием и, как правило, отражает фактические мероприятия, процессы и явления, применяемые в области управления сбытом.

Управление сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово» подчиняется общим целям и задачам деятельности предприятия. На основании общих целей разрабатываются основные направления деятельности, результативность исполнения которых должна отвечать первостепенным задачам. В число общих направлений деятельности входит разработка приоритетных направлений в области сбыта продукции, на основании полученной информации на предприятии формируются ключевые цели в области сбыта на следующий год. Согласно рисунку 2.8 на предприятии ЗАО «Рузово» отсутствуют какие – либо предпосылки в области разработки сбытовой политики, а также не развито активное применение маркетинговых стратегий.

При этом следует отметить, что сбытовая деятельность ЗАО «Рузово» ключевым образом распределена по двум зонам: первая зона – это зона принятия решений касательно каналов распределения продукции, их анализу, мотивированию участников, оценке их участия и т.д. Вторая область, преимущественно, является заключительной, и, как правило, суть ее заключается в оценке издержек, исследованию деятельности конкурентов, а также конечному формулированию решений в области сбытовой деятельности.

На текущий момент времени существующая система управления способна выполнять основные функции, такие как:

– распределение и сбыт продукции;

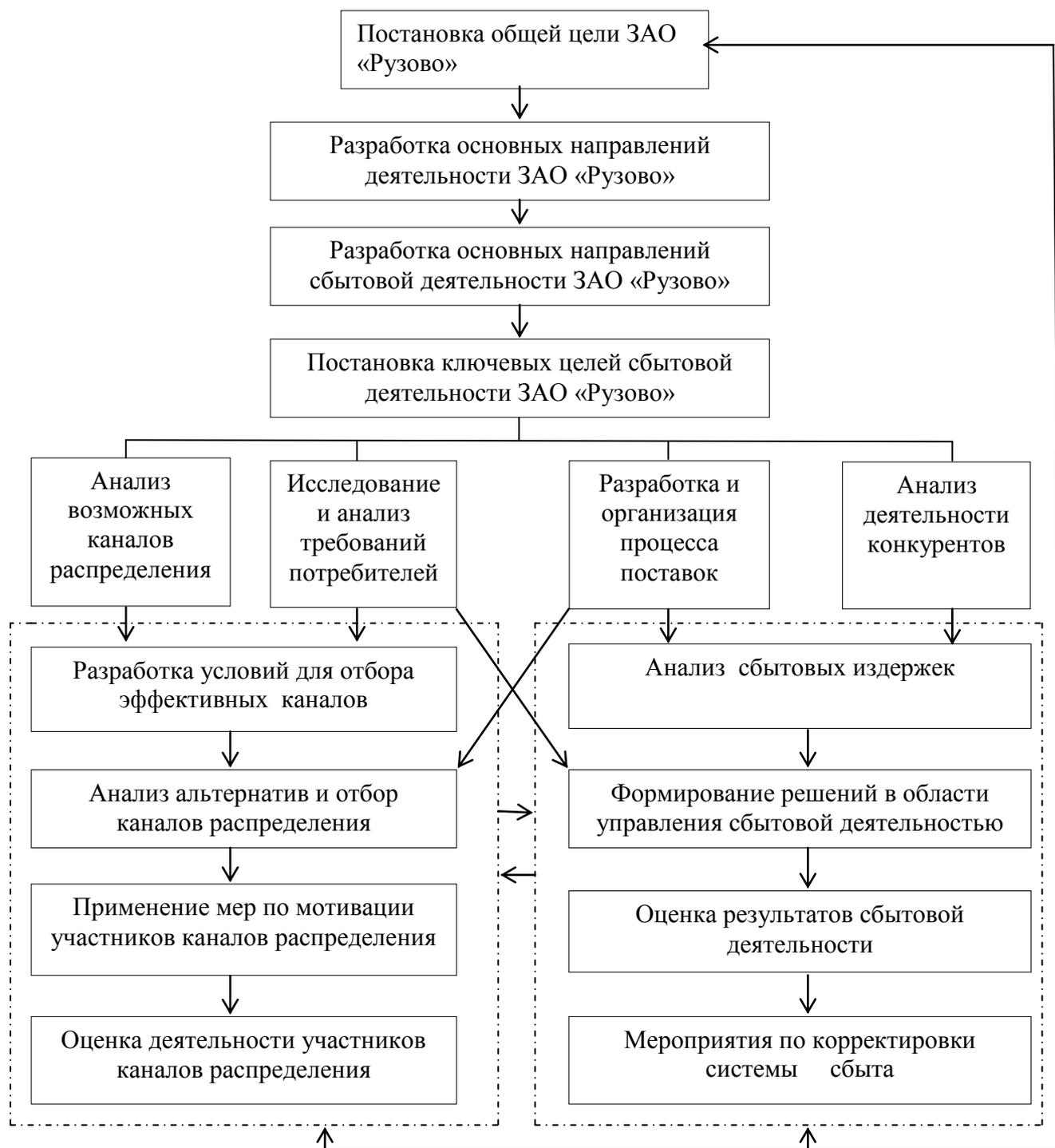


Рисунок 2.8 – Система управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»

- обеспечение производства необходимым количеством сырья и комплектующих;
- установление контрактных и договорных обязательств с потребителями;
- проведение коммерческих работ по заключению договоров поставок и контроль за их выполнением;
- учет и финансирование затрат по обеспечению бесперебойной сбытовой деятельности;
- организация процессов складирования, хранения и транспортировке и продукции.

Активная работа в области анализа каналов распределения позволила ЗАО «Рузово» прочно закрепиться на отечественном рынке, среди потребителей крупнейшие кондитерские, рыбо- и мясо перерабатывающие предприятия. На данном этапе специалистами тщательно анализируется и оценивается каждый возможный канал сбыта, а затем принимаются решения о том, какие каналы сбыта являются наиболее выгодными.

Как было указано ранее, система сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» представлена прямыми и косвенными каналами сбыта продукции. Если рассматривать процентное соотношение сбыта через прямые и косвенные каналы, то наблюдается отчетливая тенденция перехода на косвенные каналы сбыта продукции. Это связано с тем, что посредники закупают большие объемы готовой продукции. В связи с этим, можно также отметить, что для них существуют системы скидок, тесно связанные с реализуемым объемом. Для сравнения, можно отметить, что при малой закупаемой партии желток реализуется по цене 400-450р. за кг, при оформлении партии для дистрибьюторов цена желтка составляет 350-380 р. за кг.

Исследование и анализ требований потребителей также является обязательным элементом при организации сбытовой деятельности, так как сейчас на рынке яичным продуктов существует высокая конкуренция. Именно исследование требований привело к такому расширению ассортимента, где

сейчас представлено более 15 наименований, перспективным направлением также является разработка яичным продуктов в замороженном виде с длительным сроком хранения. Оценка деятельности участников каналов распределения, как правило, заключается в соблюдении договорных обязательств.

Система управления сбытовой деятельностью также сопровождается существованием и реализацией следующих бизнес – процессов (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 –Процессы, осуществляемые в процессе сбытовой деятельности

На исследуемом предприятии важное значение в процессе организации и осуществления сбытовой деятельности имеет необходимость составления годового бизнес плана, в котором формулируется общая стратегия работы компании на следующий год.

Одной из ключевых задач коммерческой службы является подкрепление данного годового бизнес- плана сформированными планами продаж готовой продукции по месяцам и по видам продукции. Так как процесс яйцепереработки сильно зависит от сезонности, то на основании плана продаж формируется производственная программа.

Когда сформирована производственная программа, формируется план закупки сырья по месяцам и тут огромное значение имеет фактор сезонности закупки яйца. Необходимо закупить яйцо по такой цене, чтобы производство было выгодным или наращивать объемы производства для снижения постоянных затрат. В том случае, если предприятие увеличивает объемы производства, перед специалистами отдела сбыта возникает задача гибкого регулирования сбыта, как по цене, так и по объему. По достижению договоренности происходит утверждение плана.

К сожалению, на текущий момент на сбытовую деятельность исследуемого предприятия сильное влияние оказывает множество внешних факторов, некоторые из которых являются косвенными, но, тем не менее, могут оказать существенное влияние на процесс производства и сбыта.

Немаловажное значение в процессе осуществления сбытовой деятельности имеют и интересы собственника предприятия, а точнее, те результаты, которые ему хотелось бы видеть. В процессе прохождения практики, была обнаружена следующая серьезная проблема: несовпадение интересов руководства предприятия и его собственников.

В некоторые периоды времени под влиянием внешних и внутренних факторов предприятие не производит должный объем яичных продуктов

(переработка от 1 млн. до 2 млн.), а фактически имеет объем переработки 500 тысяч яиц.

Как показала практика, такая ситуация не устраивает собственника предприятия, так как в его интересах стоит получение наибольшего количества прибыли.

Таким образом, конфликтные ситуации происходят регулярно, а специалисты сбытового отдела, прикладывая экономические отчеты с убыточными показателями, реализуют столько, сколько фактически возможно.

Современная наука предлагает широкий набор инструментов и методов управления сбытовой деятельностью. На исследуемом предприятии в процессе управления сбытовой деятельностью используется небольшой набор инструментов и методов, который, как правило, используется для отчета перед руководством и собственниками предприятия.

В процессе исследования сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» было отмечено, что в последние 6 лет, маркетинговых исследований на предприятии не проводилось. Чаще всего наблюдался обмен информации с компаниями аналогичной отрасли.

Одним из наиболее часто используемых инструментов управления сбытовой деятельностью на ЗАО «Рузово» является использование ABC-метода, который позволяет понять, что наибольший процент продаж и прибыли приходится на сухой желток.

Также следует отметить, что вопрос выбора канала сбыта охарактеризован более детально. В процессе анализа подсчитывается предполагаемый эффективный объем продаж, вариации поставки, возможное применение системы скидок. Для каждого из потенциальных покупателей разрабатываются индивидуальные условия сотрудничества.

Среди инструментов управления сбытовой деятельностью наибольшее распространение получили инструменты сбора информации, позволяющие реализовать эффективный обмен информацией между отделом сбыта, производственным цехом и складом готовой продукции. В процессе такого

обмена используется электронная система товародвижения, значительно упрощающая процесс учета и движения товара внутри предприятия и при отпуске партий готовой продукции.

В процессе проведенного исследования также было отмечено, что специалистами ЗАО «Рузово» не производится подсчет различных коэффициентов, которые позволили бы говорить об эффективности управления сбытовой деятельностью, а основным показателем, позволяющим сделать вывод о данном процессе является объем продаж и чистая прибыль.

Тем не менее, мы также можем судить об эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия, рассматривая такие коэффициенты: как величины рыночной доли предприятия, коэффициент изменения объема продаж, коэффициент сбыта продукции, а также величину затрат на рекламную деятельность.

Для определения эффективности управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово» составим таблицу показателей, характеризующих эффективность сбытовой деятельности предприятия (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Показатели, характеризующие эффективность управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент рыночной доли предприятия	18,7	13,34	12,88
Коэффициент изменения объема продаж	0,754	0,607	0,574
Коэффициент сбыта продукции	0,665	0,573	0,481

Продолжение таблицы 2.8

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Рентабельность продаж, в %	8,21	7,31	11,4

Одним из наиболее информативных показателей управления сбытовой деятельностью является изменение коэффициента рыночной доли предприятия.

Коэффициент рыночной доли ЗАО «Рузово» за рассматриваемый период снижается, и если в 2016 году этот показатель составляет 18,7%, то в 2017 году коэффициент рыночной доли составляет 13,34%, а в отчетном 2018 году 12,88%. Подобная динамика, в первую очередь, подиктована тем, что в 2017 году на рынок вышло несколько крупных «игроков»:

- компания ЭФКО с объемом переработки 1 млн. яиц в сутки.
- агрохолдинг «Лето» с объемом переработки 1 млн. яиц в сутки;
- компания «Роскар» объем переработки 2 млн. яиц в сутки.

Следующий показатель, позволяющий оценить эффективность управления сбытовой деятельностью предприятия – коэффициент изменения объема продаж.

За исследуемый период коэффициент изменения объема продаж ЗАО «Рузово» также снизился, если в 2016 году его значение составляло 0,754, то в 2018 году 0,574, подобная динамика свидетельствует о снижении эффективности сбытовой деятельности и каналов сбыта продукции, хотя объем продаж в 2018 году вырос по сравнению с 2019 годом. Тем не менее, можно отметить, что причина подобной динамики – это влияние фактора сезонности, а также влияние фактора повышения конкуренции на рынке.

Также при исследовании эффективности управления сбытовой деятельностью, важным и информативным показателем является коэффициент сбыта продукции.

## 2.3 Организация управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»

Организация управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово» целиком и полностью направлена на соответствие ключевым аспектам деятельности, раскрытию потенциала стратегических целей, планов и задач. Действуя в условиях жесткой конкуренции, менеджмент ЗАО «Рузово» твердо осознает, что только грамотная организация сбытовой деятельности позволит эффективно конкурировать на рынке производителей яйцепродуктов.

Таким образом, организация управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово» представлена следующим образом (рисунок 2.10).

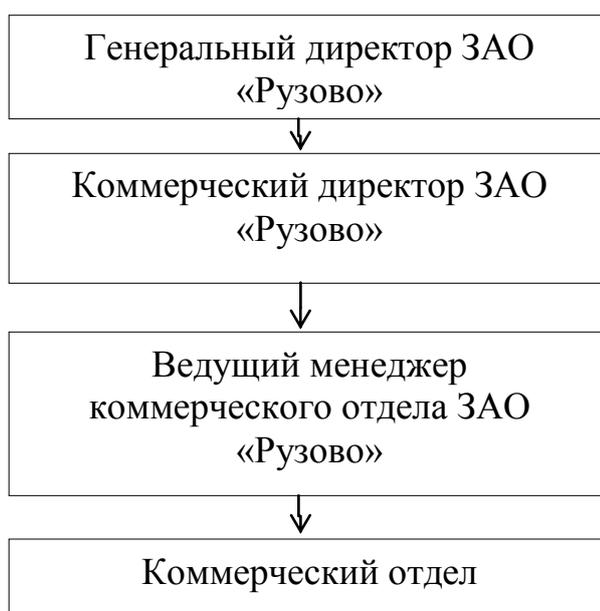


Рисунок 2.10 – Организация управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»

Все ключевые решения, принимаемые в отношении управления и организации сбытовой деятельности, находятся под компетенцией генерального директора. Именно генеральный директор осуществляет все необходимые действия по поддержанию, функционированию и развитию

предприятия, а также все необходимые решения по формированию структуры управления сбытовой деятельностью.

Следующим звеном при организации управления сбытовой деятельностью является коммерческий директор. Согласно действующей на предприятии должностной инструкции в компетенции коммерческого директора входит:

- осуществление руководства материально-техническим снабжением, организация сбыта, а также эффективное осуществление логистики на предприятии;

- осуществление оценки сбытовой деятельности предприятия, а также контроль за состоянием показателей в динамике;

- организация и подготовка контактно-договорных обязательств на поставку продукции потребителям, а также согласование всех необходимых условий поставок;

- осуществление работы по составлению планов поставок и закупок, принимая на себя «ведущую» позицию;

- осуществление процедур контроля выполнения подразделениями предприятия заказов, договорных обязательств, состояния запасов готовой продукции на складах;

- осуществление контроля по выполнению плана реализации готовой продукции;

- координация деятельности всех функциональных подразделений с целью обеспечения бесперебойной сбытовой деятельности.

- обеспечение грамотного руководства подведомственного подразделения, а также наблюдение и контроль за поддержанием высокой квалификации персонала.

Ведущий менеджер по коммерческим вопросам находится в непосредственном подчинении коммерческого директора, принимая на себя обязанности по текущим вопросам. Данный специалист на предприятии занимается контролем за ведением торговых операций, т.е. закупками и

продажами. Следующим ключевым аспектом его деятельности является распределение должностных обязанностей между сотрудниками отдела сбыта.

Коммерческий отдел ЗАО «Рузово» представлен высококвалифицированными специалистами, грамотно осуществляющими свои полномочия. Исследуемый отдел является на предприятии самостоятельным структурным подразделением, осуществляемым полномочия согласно «Положения о коммерческом отделе ЗАО «Рузово».



Рисунок 2.11 – Структура коммерческого отдела ЗАО «Рузово»

Коммерческий отдел представлен менеджерами по продажам (2 человека), менеджер по закупкам (1 человек), а также специалистом по материально-техническому обеспечению.

На исследуемом предприятии менеджеры по продажам ведут всю необходимую деятельность по сбыту продукции, в том числе составление актуальных прайс–листов, консультирование, оформление заявки на поставку и доставку продукции. На данном этапе на предприятии существует недостаток подобного персонала, так как с каждым годом растет заинтересованность в продукции, а, соответственно, потребность в консультировании.

Менеджер по закупкам на ЗАО «Рузово» представлен сотрудником, который занимается, непосредственно, закупкой яйца для дальнейшей переработки, а также контролирует процессы доставки до склада предприятия, тесно взаимодействуя с персоналом склада.

На предприятии ЗАО «Рузово» необходимо поддержание высокого уровня стерильности производства, с этой целью в штате коммерческого отдела присутствует специалист по материально-техническому обеспечению. Данный специалист занимается закупкой канцелярских принадлежностей, моющие средства на производство, спецодежду, запасные части и расходные материалы на оборудование.

В подчинении коммерческого директора также находятся сотрудники склада (рисунок 2.12).

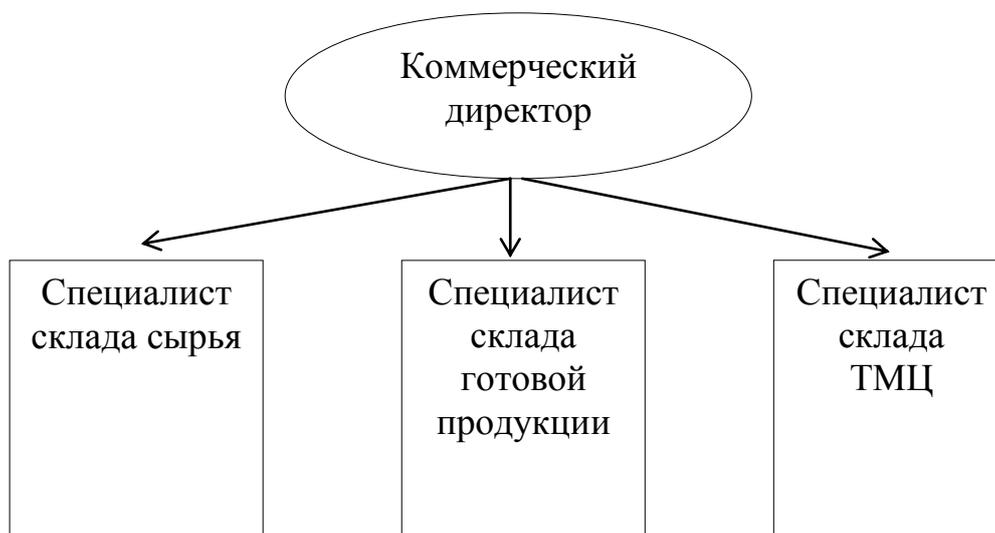


Рисунок 2.12 – Структура подчинения специалистов склада

Специалист склада сырья осуществляет деятельность по приемке поставляемого яйца, сверке сроков годности, а также количества в соответствии с указанной информацией в товарной накладной. В дальнейшем предоставляя информацию менеджеру по закупкам.

Специалист склада готовой продукции занимается, непосредственно, процессами подготовки партий к отгрузке потребителям, проверке и подготовке необходимой документации.

Эффективная деятельность коммерческого отдела определяется его роль и место в структуре функционирования предприятия. Налаженная сбытовая деятельность, грамотное общение с потребителями, постановка реальных целей

и задач в большей степени служат справедливой оценкой деятельности ЗАО «Рузово»

Таким образом, рассмотрев функциональные обязанности всех звеньев коммерческого отдела, среди первостепенных задач коммерческого отдела можно выделить:

- 1) Организация сбыта готовой продукции;
- 2) Контроль за реализацией готовой продукции;
- 3) Создание и поддержание эффективного функционирования каналов прямого и косвенного сбыта;
- 4) Обеспечение таможенного сопровождения при поставке продукции в страны ближнего и дальнего зарубежья;
- 5) Обеспечение своевременного заключения контрактов с поставщиками и потребителями продукции, расширение сети сбыта;
- 6) Контроль за уровнем затрат на организацию сбытовой деятельности.
- 7) Изучение рыночной конъюнктуры в условиях высокой конкуренции

Функции:

- 1 Обеспечение своевременной закупки сырья, контроля за сроками хранения и использования в производстве;
- 2 Организация процессов контроля за достаточным уровнем сырья;
- 3 Реализация сбыта готовой продукции;
- 4 Подготовка, составление и заключение договоров с покупателями на поставку готовой продукции;
- 5 Обеспечение условий хранения, отложенной продукции;
- 6 Рассмотрение претензий, поступающих на предприятие, а также подготовка ответов.

Нельзя говорить об эффективной деятельности без обоснования важности взаимосвязи коммерческого отдела ЗАО «Рузово» с другими функциональными подразделениями предприятия (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Порядок информационного взаимодействия коммерческого отдела ЗАО «Рузово» с другими подразделениями предприятия

Структурное подразделение	Характеристика взаимодействия	
	Входящая информация	Исходящая информация
Административно - бытовой комплекс	Штатное расписание; Должностные инструкции; Информация о тенденциях в отрасли переработки.	Обобщенная характеристика объемов продаж; Информация о возникших претензиях.
Лаборатория	Актуальные данные о рекомендуемом уровне качества продукции; Характеристики сроков и условий хранения; Документы, подтверждающие уровень качества и иные требования, для сопровождения продукции и передаче потребителям;	Данные о претензиях, иных нарушениях о несоответствии качества продукции.

Продолжение Таблицы 2.9

Производственный цех	Планы и графики выпуска продукции; планы производства в разрезе по ассортиментным группам; информация о наличии сырья для производства, а также запасных частей и т.д.	Отчетная документация о выполнении уровня продаж; Информация и отчеты по выявленным дефектам реализуемого продукта, а также иным спорным
----------------------	--	---

	информация о достигнутых объемах производства; характеристики полученных органолептических свойств продукции; накладные о передаче готовой продукции на склад.	моментам касаясь качества производимой продукции; Документация рекомендательного характера, связанная с увеличением или уменьшением производства вследствие сезонности производства; Данные об остатках продукции на складе.
Склад	Информация об остатках готовой продукции по ассортименту в разрезе; Информация об отгруженной/отложенной продукции; Документация (товарные накладные); Требования о замене браков в партии готовой продукции; Информация о наличии товарных позиций.	Документация об оплате партии продукции; Сопровождающая документация партии готовой продукции;
Юридическая служба	Информация о достоверности, правильности и вступления контракта в юридическую силу.	Информация о претензиях, требованиях и иные спорных моментах; Контракты для проверки соответствия законодательству.

Из проведенной выше таблицы 2.9 видно, что коммерческий отдел ЗАО «Рузово» в ходе своей ежедневной деятельности взаимодействует со многими структурными подразделениями предприятия. Данное взаимодействие обоснованно большим объемом актуальной информацией, которая образуется в ходе рабочего процесса.

На наш взгляд, наиболее важным является эффективность информационного обмена с производственным цехом, так как именно здесь менеджер отдела продаж получает информацию о том уровне продукции, которую может реализовать, а также сделать запрос на изготовление крупных или дополнительных партий готовой продукции. Упомянув о том, что за сутки предприятие перерабатывает около 2 млн. яиц, производственный цех постоянно информирует менеджера по закупкам об актуальном уровне сырья.

Также немаловажен обмен информацией с лабораторией, так как любая партия готового продукта, выходя с конвейера, проходит процедуры контроля качества и лишь после этого поступает на склад для дальнейшего товародвижения.

Можно отметить, что все претензии о продукции поступают именно в коммерческий отдел. Так как причины претензий бывают различны, то сотрудники коммерческого отдела информируют о возникшей ситуации практически все структурные подразделения. К сожалению, судебные иски уже случались в практике деятельности предприятия.

В ходе анализа сбытовой деятельности стало понятно, что продукцией ЗАО «Рузово» активно интересуются как на отечественно, так и на иностранном рынке. И продукция предприятия представлена на многих сторонних интернет – платформах, в свою очередь, на предприятии отсутствует собственная эффективная и развитая система интернет – торговли, что создает предпосылку для разработки рекомендаций в этом направлении.

Существующая на данный момент организация управления сбытовой деятельностью позволяет эффективно функционировать коммерческому отделу, тем не менее, можно отметить, что на ЗАО «Рузово» отсутствует сектор активного маркетинга, который бы целенаправленно занимался процессами продвижения продукции, особенно, на отечественный рынок. Таким образом, в качестве рекомендаций по совершенствованию деятельности можно указать создание в структуре коммерческого отдела сектора «активного» маркетинга. Также можно отметить, что на ЗАО «Рузово» мало внимания уделяется

анализу, исследованию и прогнозированию ситуации на рынке с высоким уровнем конкуренции, поэтому мы также в дальнейшем хотели бы рекомендовать создание именно самостоятельно сектора или отдела, который бы принял бы на себя данные полномочия.

Таким образом, анализируя организацию управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово» можно отметить, что данная деятельность направлена на соответствие поставленным планам, целям и задачам. Во главе системы управления сбытовой деятельностью находится генеральный директор, которому подчиняются другие сотрудники. Все необходимые действия по функционированию и развитию осуществляет самостоятельно действующее структурное подразделение – коммерческий отдел, эффективность и результативность деятельности которого определяется уровнем объема продаж продуктов глубокой переработки яйца.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления сбытовой деятельностью на предприятии (на примере ЗАО «Рузово»)**

#### **3.1 Совершенствование основных направлений развития сбытовой деятельности ЗАО «Рузово»**

Исследование практики управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово» позволило выявить ряд недостатков. Высокая зависимость от сезонности производства яйца – одна из серьезнейших проблем ЗАО «Рузово» на текущий момент. Деятельность предприятия должна быть организована, таким образом, чтобы обеспечить нужный объем производства и высокий уровень рентабельности. Решить вышеуказанную задачу весьма сложно, так как на производство и сбыт куриного яйца также влияет множество внешних факторов, и повлиять на них нет возможности.

Как было отмечено ранее, ЗАО «Рузово» закупает яйцо преимущественно у фабрики «Авангард» по самой низкой стоимости, еще часть сырья закупается в соседних регионах. Птицефабрика «Авангард» реализует яйцо исследуемому предприятию по самой низкой цене, но в малом объеме, так как иначе производство становится невыгодным для самой фабрики.

Таким образом, среди предложений по решению данной проблемы можно выделить – поиск дополнительного источника поставок в Республике. ЗАО «Рузово» готово рассмотреть различные варианты сотрудничества с птицефабриками нашего региона. Ключевыми факторами при отборе станут:

- органолептические свойства;
- ценовой фактор;
- гибкая система скидок;
- развитость логистической системы.

Также в рамках проведенной диагностики были отмечены следующие проблемы: на отечественном рынке яйцепереработки конкуренция растет с



- страны СНГ, Средняя Азия и Казахстан;
- Япония (дефицит сухих яичепродуктов);
- страны ЕС с дефицитом сухих яичепродуктов;
- отдельное внимание необходимо уделить странам Африки и Монголии (неизученные страны).

Для выхода на иностранный рынок необходимо получение разрешения на экспорт продукции, потребители из зарубежных стран серьезно относятся к качеству продукции. Именно поэтому для налаживания процесса сбыта с потребителя ЕС, Японии и другие стран существует необходимость приглашения зарубежных специалистов на предприятие, а также отправка пробных партий продукции, для того чтобы потенциальные потребители смогли в полной мере оценить высокое качество продукции, выпускаемой ЗАО «Рузово».

Также для анализа целесообразности выхода на тот или иной зарубежный рынок предлагается применение следующего алгоритма действий (рисунок 3.2). Если предприятие, оценив все риски и возможности выхода на иностранный рынок, примет решение о поставках продукции необходимо будет разработать оптимальную стратегию продвижения – это, прежде всего выбор между прямым и косвенным экспортом, прохождение процедур лицензирования и т.д. Для исследуемого предприятия наиболее предпочтителен на первоначальном этапе косвенный метод реализации продукции, так как он обладает следующими преимуществами:

- 1) Для осуществления не требуется значительный запас денежных средств;
- 2) Отсутствует необходимость создания и контроля за работой экспортного отдела;
- 3) Низкий уровень риска;
- 4) Реализация происходит через посредников, которые опираются на знания конъюнктуры рынка и предлагая дополнительные услуги производителю.

Предложенный алгоритм также предполагает проведение глубокого маркетингового исследования. Исследование иностранного рынка может быть проведено собственными силами, что, в некоторой степени позволит сэкономить значительную долю денежных средств. Тем не менее, иностранный рынок существенным образом нам незнаком многие специфические черты и особенности могут быть упущены.

В том случае, если исследование будет выполняться иностранным или отечественным агентством, то его стоимость составит от 130 000 до 180 000 р.

В ходе исследования также было отмечено, что выручка от продаж и чистая прибыль ЗАО «Рузово» имеет неоднозначную динамику, отсутствие стабильного роста не дает возможности для грамотного анализа будущей деятельности.

Таким образом, менеджменту ЗАО «Рузово» необходимо активное внедрение инструментов сбыта для предприятий - потребителей. Так как мы имеем дело с предприятиями, которые используют яичные продукты для дальнейшей переработки, то и методы стимулирования сбыта будут не характерными.

Как правило, для данного рода продукции, обладающей специфическими особенностями изготовления, доставки и хранения следует выделить следующие специальные методы стимулирования сбыта:

- скидки;
- отсрочка платежа;
- повышенная гарантия на товар;
- бесплатная доставка;
- поставка пробных партий продукции
- приглашение потенциальных покупателей на завод-изготовитель

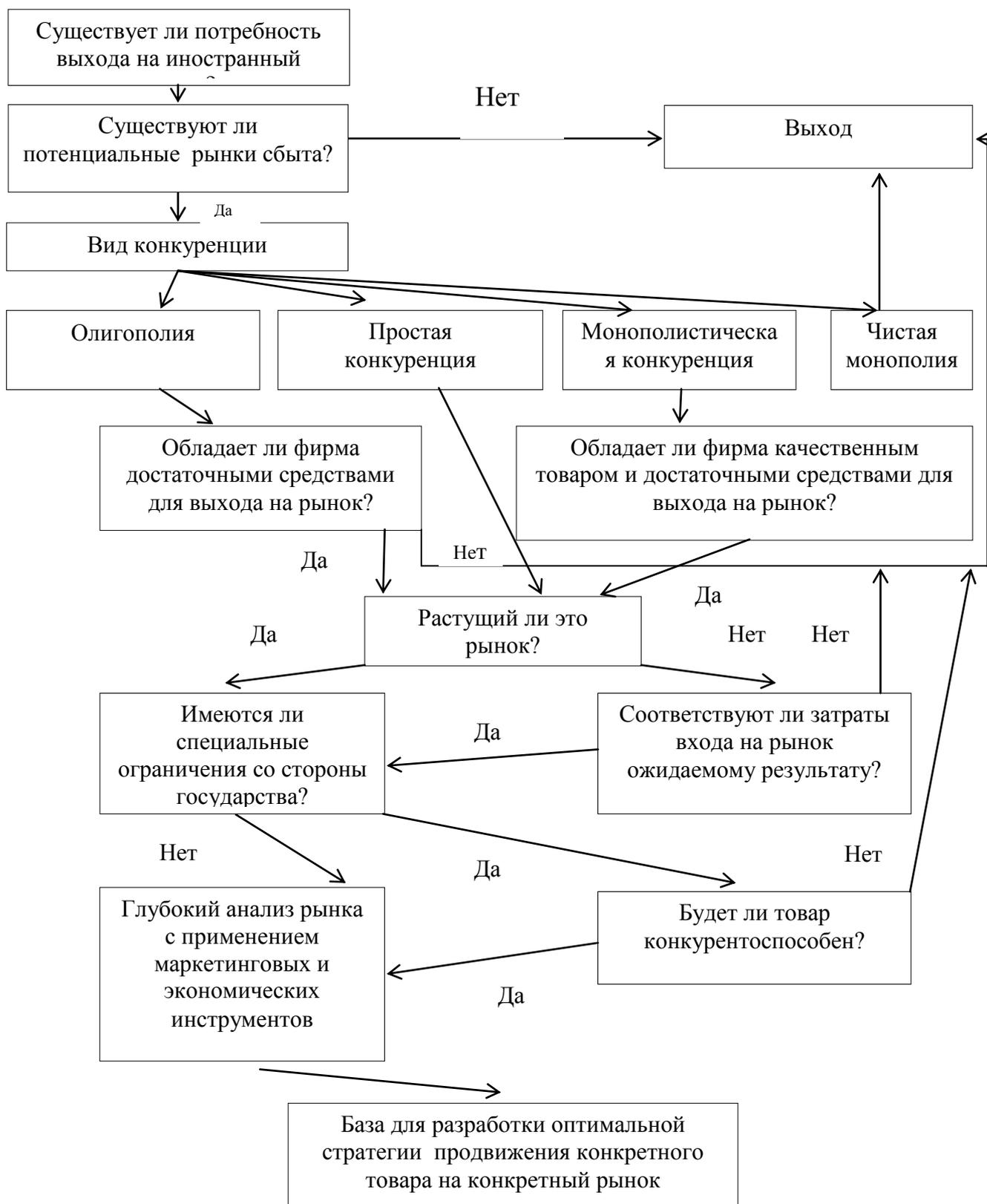


Рисунок 3.2 – Алгоритм принятия управленческого решения при выходе на иностранный рынок

4) Планирование и организация маркетинговых действий по увеличению сбыта продукции ЗАО «Рузово».

План маркетинговых действий по увеличению сбыта продукции ЗАО «Рузово» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – План маркетинговых действий по увеличению сбыта продукции ЗАО «Рузово»

№	Мероприятия	Срок	Ответственный
1	<p>Мероприятия по улучшению ассортимента; В том числе: – анализ изменений объемов реализации – анализ изменения скорости продаж – анализ движения ассортиментных групп – анализ продаж производимой продукции.</p> <p>Мероприятия по подготовке аналитических материалов.</p>	<p>Еженедельно</p> <p>Ежемесячно</p>	<p>Ведущий менеджер отдела сбыта. Исполнители: менеджер по продажам, маркетолог.</p> <p>Коммерческий директор Исполнители: Ведущий менеджер отдела сбыта</p>
2	<p>Мероприятие по повышению качества обслуживания. В том числе: – разработка перечня актуального ассортимента; – составление систем скидок и бонусов;</p>	Еженедельно/ежемесячно	<p>Ведущий менеджер по продажам. Исполнители: менеджер по продажам, маркетолог.</p>
3	<p>Разработка и проведение мероприятий по совершенствованию процесса продвижения продукции; В том числе: – разработка предложений по поставке пробных партий – проведение переговоров о поставке – организация выставок и конференций.</p>	Ежемесячно/ежеквартально	<p>Коммерческий директор, ведущий менеджер отдела сбыта.</p>

### Продолжение таблицы 3.1

№	Мероприятия	Срок	Ответственный
4.	Составление смет на планируемые мероприятия	Ежемесячно	Коммерческий директор, ведущий менеджер отдела сбыта, главный бухгалтер.

5) Ценовая политика ЗАО «Рузово», содержащая принципы, стратегии и формы ценообразования;

6) Товарная политика ЗАО «Рузово»;

7) Политика формирования спроса и стимулирования сбыта ЗАО «Рузово»;

8) Политика отпуска и транспортировки продукции ЗАО «Рузово»;

9) Сбытовые стратегии ЗАО «Рузово»;

10) Ответственность.

Таким образом, мы считаем, что предложенные выше мероприятия способны повысить эффективность сбытовой деятельности ЗАО «Рузово», в том числе успешно выйти на зарубежные рынки, закрепить и расширить рыночную долю на российском рынке, а также внедрение проекта Положения «О сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» позволит сформировать четкие представления о преследуемых целях и стремлениях в области сбытовой деятельности предприятия.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»**

В ходе анализа системы управления был выявлен ряд недостатков и замечаний, корректировка которых позволила бы с большей эффективностью осуществлять сбытовую деятельность ЗАО «Рузово».

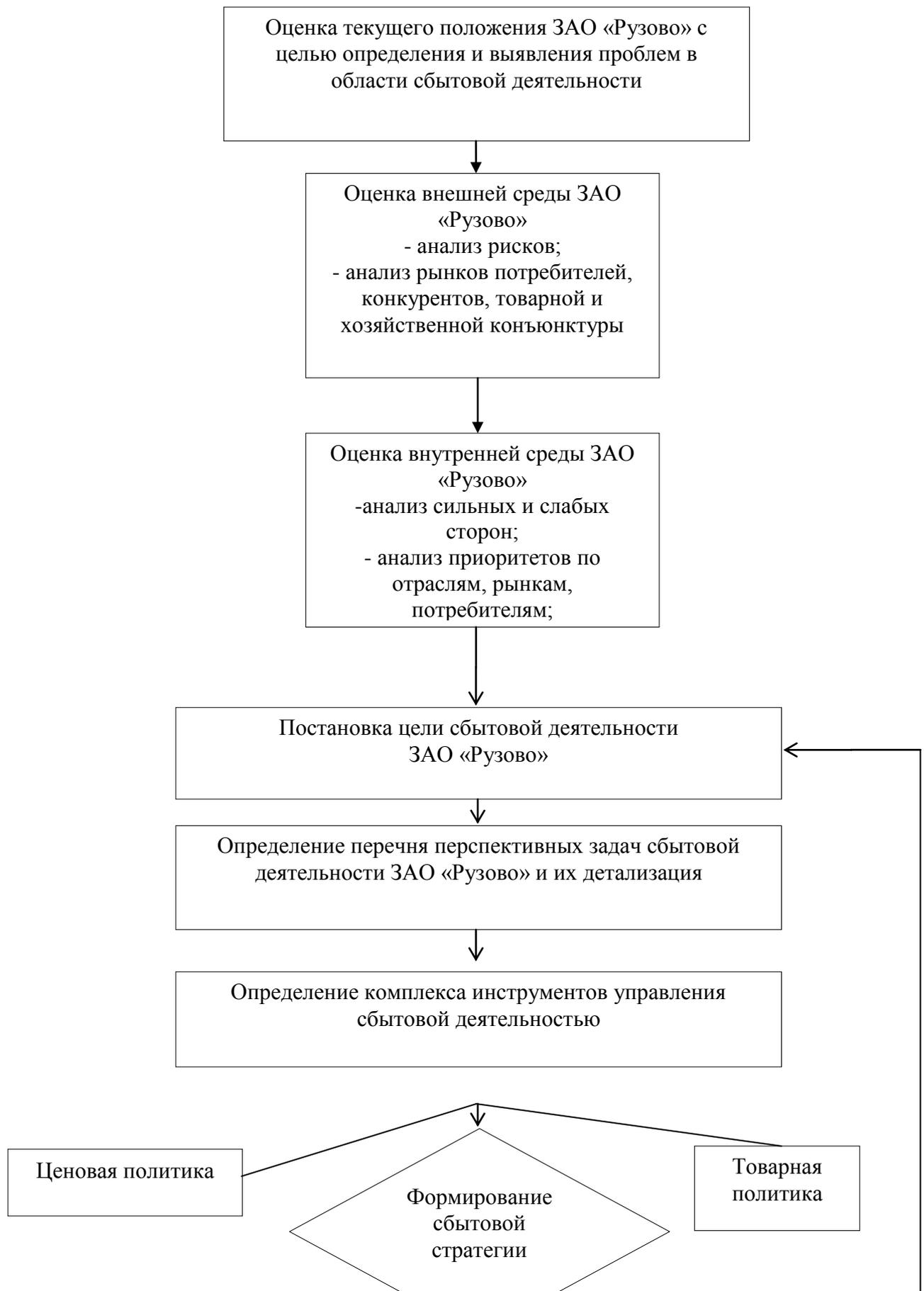
Среди основных недостатков было отмечено, что на исследуемом предприятии ЗАО «Рузово» отсутствует четко оформленная сбытовая стратегия, которая позволила бы повысить стремление к достижению общих целей и задач предприятия.

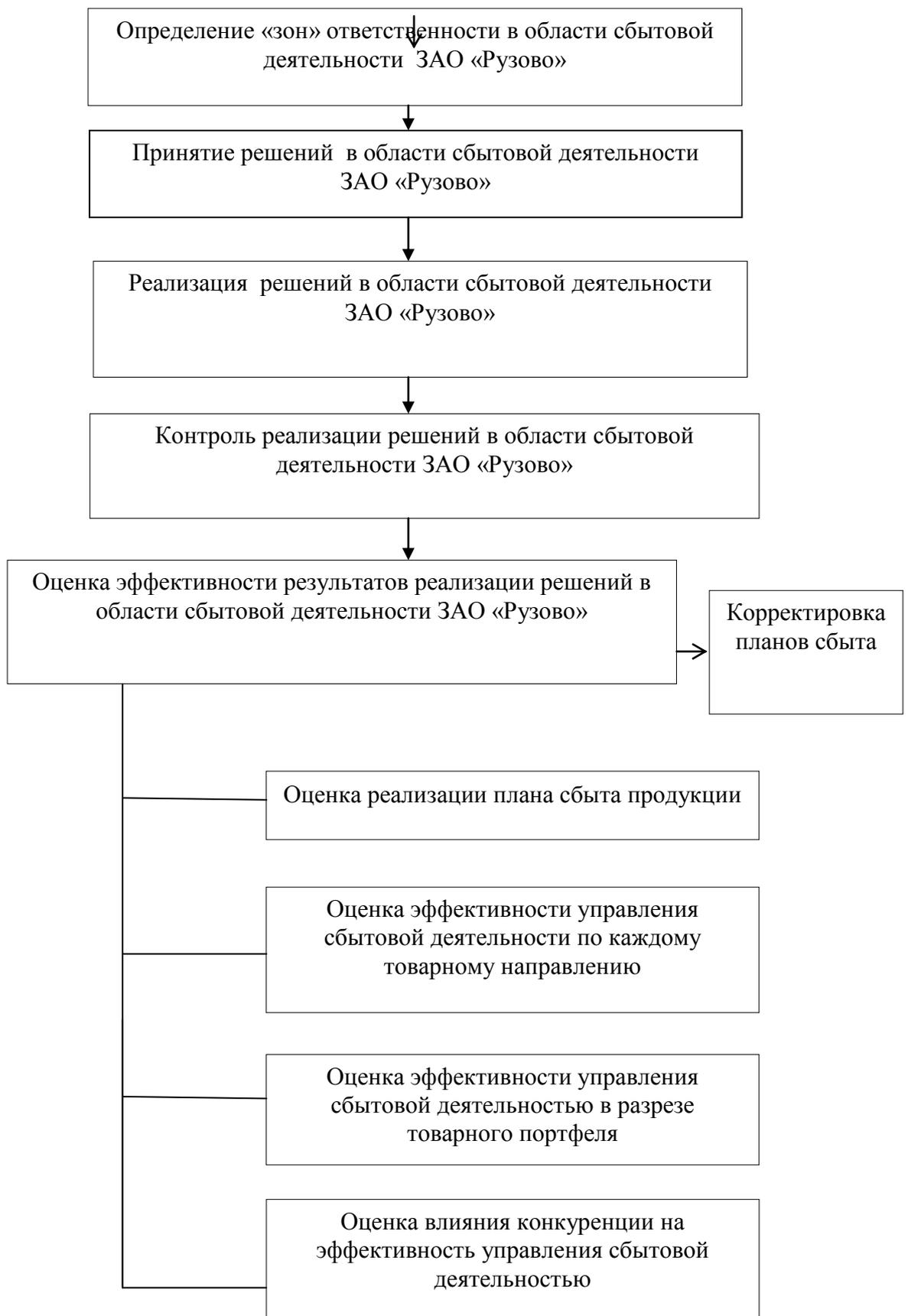
Также стоит отметить, что на предприятии не проводится самостоятельных маркетинговых исследований, которые бы возможно, позволили расширить сбытовую деятельность предприятия. Как недостаток, стоит отметить, возникающие конфликтные ситуации между собственником и менеджментом предприятия, вследствие несовпадения ожидаемых результатов деятельности.

Предложенные рекомендации, мы хотели бы отразить на рисунке 3.2, чтобы сделать данный процесс более наглядным. Согласно выявленным проблемам в системе управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово», предложенные мероприятия позволят:

- сделать процесс управления сбытовой деятельностью непрерывным;
- снизить дополнительные затраты на корректировку мероприятий в области сбыта;
- добиться большей согласованности действий по управлению сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»;
- скоординировать решения и действия в области управления сбытовой деятельностью предприятия;
- обеспечить более высокую информативность процесса управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово»;
- разработать систему мотивации сотрудников ЗАО «Рузово»;
- обеспечить проведение процессов контроля и оценки эффективности сбытовой деятельности ЗАО «Рузово».

Таким образом, система управления сбытовой деятельностью на предприятии должна иметь более уточненный и детализированный характер.





## Рисунок 3.2 – Предлагаемая система управления сбытовой деятельностью

### ЗАО «Рузово»

Согласно рисунку 3.2 система управления сбытовой деятельностью ЗАО «Рузово» должна начинаться с анализа внешней и внутренней среды организации.

Первоначально необходимо оценить внешнюю среду предприятия, т. е. исследовать факторы внешней среды, а также определить потенциальное стратегическое поле деятельности, которое станет одной из приоритетных целей для ЗАО «Рузово». Затем необходимо оценить внутреннюю среду предприятия с целью выявления дополнительных ресурсов ЗАО «Рузово» и получение актуальной информации о тех причинах, которые снижают эффективность сбытовой деятельности предприятия, а также выявление слабых мест, ограничивающих возможности в процессе реализации управления сбытовой деятельностью.

Для оценки внутренней среды предприятия целесообразно использовать инструменты управленческой диагностики, затрагивающие вопросы маркетинга и, в частности, сбыта.

На основании ранее проведенного анализа последует формирование цели сбытовой деятельности, которая должна отражать философию и культуру ЗАО «Рузово».

На формирование цели повлияют также совокупные внутренние и внешние условия. Среди внутренних условий помимо культуры и философии можно отметить имеющиеся трудовые, финансовые и материальные ресурсы. Касаясь внешних условий предполагается учет таких факторов как экономические условия, социально-технические условия, политико-правовые условия, природные условия.

При формировании цели в области сбытовой деятельности необходимо обратить особое внимание на содержание цели и реалистичность ее достижения, также необходимо учесть прогнозируемый и текущий объем продаж, и временные ограничения в области реализации решений сбытовой деятельности. Целесообразно при определении цели в области сбыта, необходимо ориентироваться на стратегические цели предприятия в целом.

По-нашему мнению, не является целесообразным ориентироваться на показатели выручки и прибыли, на текущий момент, следует обратить основное внимание на расширение зон сбыта.

Согласно выбранной цели формируется круг приоритетных задач в области сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» и их детализация. Следует отметить, что необходимо пояснить сформированные цели и задачи для каждого сотрудника предприятия.

Следующий этап эффективного управления сбытовой деятельностью на предприятии является формирование комплекса инструментов управления сбытовой деятельностью. К подобным инструментам можно отнести товарную и ценовую политику.

Таким образом, на основании ранее проведенной работы может быть сформирована сбытовая стратегия предприятия - комплекс четко оформленных решений по формированию и изменению каналов сбыта, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве в рыночных условиях.

Далее следует этап формирования областей ответственности в области сбытовой деятельности ЗАО «Рузово». Четко обозначенный перечень обязанностей с точным указанием сроков объемов исполнения является гарантом эффективного распределения ресурсов и достижению целей и задач в области сбытовой деятельности. Затем следует этап реализации принятых решений.

Важной категорией в системе управления сбытовой деятельностью является контроль реализованных решений в области сбытовой деятельности.

Реализация процесса контроля позволяет оценить насколько успешны ранее принятые решения, и также, не требуется ли проведение корректирующих мероприятий.

На наш взгляд, целесообразно разделить процесс контроля на несколько этапов:

1) Оценка реализации планов сбыта продукции, которая предполагает сопоставление фактических достигнутых результатов с плановыми по следующим критериям: объем продаж, выручки, себестоимостью и т.д.

2) Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью по каждому товарному направлению предполагает исследование и оценка основных результативных показателей каждой выделенной товарной группы.

3) Оценка эффективности управления сбытовой деятельности в разрезе товарного портфеля предполагает выделение роли каждого товара в общем достигнутом результате предприятия.

4) Оценка влияния конкуренции на эффективность управления сбытовой деятельностью позволяет выявить степень влияния конкурентов и конкурентной среды на объемы реализуемой продукции, выручку, прибыль и другие факторы.

Заключительный этап предполагает проведение корректирующих мероприятий в области сбытовой деятельности ЗАО «Рузово». Данный этап предусматривает внесение изменений в планы и процесс управления сбытовой деятельностью предприятия.

Среди одной из проблем, обнаруженных в ходе исследования являлась проблема конфликтов между собственником и менеджментом предприятия. По мнению собственника, предприятие не работает на полную мощность, не учитывая тот факт, что этому препятствуют объективные факторы. Для решения данной проблемы можно порекомендовать организовать более тесную работу между собственником и менеджментом предприятия. Совместная разработка годового бизнес-плана и плана продаж позволит решить данную проблему.

Также было отмечено, что предприятие не проводит маркетинговых исследований, результаты которых могли бы повысить эффективность сбытовой деятельности. На текущий момент времени, маркетинговое исследование рынка яйцепереработки стоит от 130 до 180 тысяч рублей. Тем не менее, нами будет предложено введение штатной единицы маркетолога, который бы смог проводить анализ интересующего нас рынка. Стоит отметить, что покупка исследования позволит сэкономить значительную часть денежных средств. Тем не менее, руководителем предприятия было отмечено, что заказанные исследования не всегда являются корректными.

Эффективность сбытовой деятельности также повысить создание и внедрение в систему управления активных торговых коммуникаций.

Организация такого процесса позволит активно передавать информацию о продукции. Целесообразно осуществлять торговую коммуникацию через демонстрацию продукции дистрибьюторам и предприятиям потребителям, организацию конференций, ярмарок, рекламу, каталоги материалы выставок.

Также, мы считаем целесообразным рекомендовать вступление ЗАО «Рузово» в «Российский птицеводческий союз». Участие в данном союзе позволит использовать их интернет - платформу с целью расширения объемов сбыта, поспособствует поиску поставщиков. Также это отличная возможность заявить о себе это участие в отечественных и международных выставка, таких как:

- Interwine China 2020;
- INTEKPROМ MEAT 2020;
- WinExpo 2020.

В качестве рекомендаций также хотелось бы отметить предложения по изменению бизнес-процессов, осуществляемых в процессе сбытовой деятельности ЗАО «Рузово».

Также нами был разработан предлагаемый механизм протекания бизнес – процессов, позволяющий сконцентрировать усилия на достижение целей в области сбытовой деятельности. Данный процесс представлен на рисунке 3.2.

Ключевыми моментами предлагаемого механизма является постоянный и непрерывный обмен информацией между всеми участниками процесса, а также внедрение в процесс управления сбытовой деятельностью следующих аспектов:

- учет фактора сезонности в процессе планирования;
- проведение корректировочных мероприятий;
- четкая постановка целей и задач деятельности коммерческой службы.

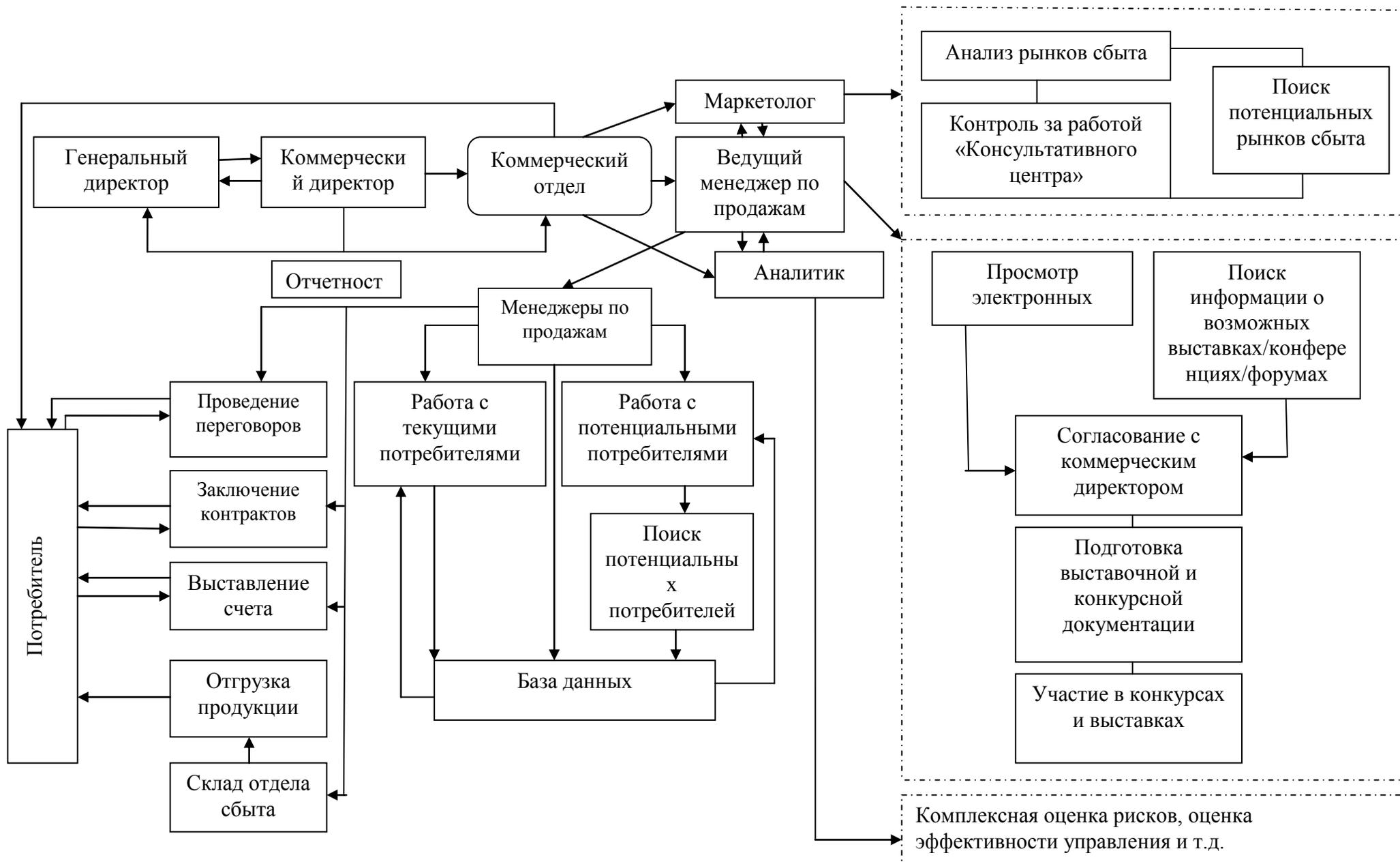


Рисунок 3.2 – Предлагаемый механизм протекания бизнес – процессов, осуществляемых в процессе сбытовой деятельности

Предложенные нами корректирующие мероприятия позволят увеличить эффективность системы управления сбытовой деятельностью, скорректировать процессы управления, избежать возникновению «пустых» участков, увеличить объемы реализации продукции, долю на рынке продуктов переработки яйца, а также стать клиентоориентированным предприятием, а, следовательно, занять устойчивые конкурентные позиции.

### **3.3 Совершенствование организационно – экономического механизма управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово»**

Рассматривая организацию с точки зрения системного подхода, необходимо констатировать, что изменение одного из элементов неизменно ведет к изменению остальных компонентов. Коррективы, предложенные в предыдущем пункте, а также проблемы организации процесса управления сбытовой деятельностью, рассмотренные в пункте 2.3, неизменно ведут к пересмотру состава и структуры отдела, осуществляющего управление сбытовой деятельностью на предприятии.

В ходе анализа, стало очевидным, что текущий состав коммерческого отдела, занимающегося управлением сбытовой деятельностью на предприятии, способен выполнять базовый набор целей и задач, тем не менее, данных действий недостаточно для повышения эффективности сбытовой деятельности ЗАО «Рузово». Было отмечено, что специалистами коммерческого отдела не проводится «активных» маркетинговых мероприятий по привлечению новых потенциальных потребителей. На наш взгляд, дальнейшая деятельность при ориентации на иностранный экспорт нецелесообразна без внедрения специалиста в структуре коммерческого отдела, который будет активно продвигать продукцию завода.

Проведение активного маркетинга проявляется тогда, когда потребности базового рынка насыщены в результате того, что конкуренты производят аналогичный ассортимент продукции. Введение процессов активного маркетинга позволит не только сконцентрировать усилия на поиске потенциальных рынков, а также устремиться к ранее отвергнутым предложениям.

Также предлагается создать должность аналитика сбытовой деятельности, который будет, непосредственно, заниматься анализом и оценкой текущего положения.

Среди его функциональных обязанностей будут выделены следующие позиции:

- проведение анализа продаж на отечественном и иностранном рынке;
- анализ сильных и слабых сторон функционирования предприятия;
- комплексная оценка рисков;
- оценка эффективности управления сбытовой деятельностью;
- оценка эффективности реализации плана сбыта, выручки предприятия, себестоимости и т.д.
- оценка ассортимента/товарного портфеля.
- исследование деятельности конкурентов в разрезе предлагаемого ассортимента, долей рынка.

В перечень основных задач аналитика будет входить составление грамотных отчетов о текущей деятельности, с уточнением проблем, выявленных в ходе анализа, а также перспектив. Данные отчеты должны стать основой для работы ведущего менеджера коммерческого отдела в области разработки рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия, а также совершенствование процесса управления сбытом в ЗАО «Рузово». В свою очередь, представленные разработки будут проходить процесс утверждения. Коммерческий директор ЗАО «Рузово» также корректирует цели и задачи, преследуемые в области управления сбытовой

деятельностью, тем самым гарантируя эффективное протекание процесса управления данной деятельностью на предприятии.

После проведения предложенных изменений структура коммерческого отдела ЗАО «Рузово» будет следующей (рисунок 3.3):



Рисунок 3.3 – Предлагаемая организационная структура коммерческого отдела ЗАО «Рузово»

Таким образом, мероприятия, предложенные к внедрению в области организации сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» позволят в полном объеме реализовать модернизированный процесс управления сбытовой деятельностью предприятия. Данные мероприятия существенным образом способны увеличить рост прибыли, показателей экономической эффективности, а также расширению долей рынка и укрепление рыночных позиций.

Среди функциональных обязанностей будущего маркетолога также будет внедрение и развитие интернет – платформы. Развитие интернет- торговли – одно из перспективных направлений развития маркетинга на данный момент.

Создание собственной интернет–сети позволит повысить эффективность сбытовой деятельности следующим образом:

- увеличение скорости реагирования на запросы потенциальных потребителей;
- обеспечение эффективной обратной связи;
- более удобная демонстрация портфеля продукции предприятия.

Согласно проведенным ранее исследованиям, вероятность возвращения потенциального покупателя в организацию при организации эффективной Интернет-торговли составляет около 95%. Обращение к сайту позволит потенциальному потребителю более информативно ознакомиться с ассортиментом, а также значительно сэкономить время на организацию транзакции.

Следовательно, формирование собственной интернет - платформы позволит сделать более эффективной сбытовую деятельность организации и повысить ее гибкость.

Как было указано ранее, ответственным лицом за внедрение формирования интернет - платформы является маркетолог, тем не менее, существует необходимость создания консультирующей группы, способной принимать и формировать поступающие заказы.

Создание консультирующего центра требует создания новых рабочих мест, а также структурного подразделения внутри коммерческого отдела. Рассматривался вариант дополнительной нагрузки имеющихся кадров, но стало ясно, что это будет признано неэффективным и нецелесообразным. Таким образом, существует необходимость изменения организационной структуры. С учетом разработанных предложений по изменению структуры коммерческого отдела ЗАО «Рузово» представим его на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Предлагаемая организационная структура коммерческого отдела при внедрении консультативного центра в процесс сбытовой деятельности ЗАО «Рузово»

Преимущества внедрения интернет-платформы и привнесение организационных изменений были описаны ранее, тем не менее, основная цель внедрения данных процессов – это простота и удобство обращения. Таким образом, мы считаем, что online-консультант необходим в процессе организации сбытовой деятельности предприятия ЗАО «Рузово», так как позволит привлечь новых клиентов и обеспечить им должную консультацию, в вопросах касающихся деятельности предприятия.

Обращаясь к необходимости выхода на иностранный рынок, которая обусловлена перенасыщением отечественного рынка, можно отметить, что предложенная мера значительно снизит издержки на проведение переговоров с зарубежными представителями. Необходимо отметить, что для создания «Консультативного центра» в ЗАО «Рузово» необходимо создание новых рабочих мест, а также подбор и обучение персонала. Обучение будет преимущественно направлено на специалистов online – центра.

В таблице 3.1 представлены данные о необходимых затратах в рамках создания «Консультативного центра», а также технического обеспечения его сотрудников.

Таблица 3.1 – Единовременные затраты на создание «Консультативного центра» в ЗАО «Рузово»

Статьи затрат	Сумма, рублей
Создание «Консультативного центра»	80000
В том числе:	
- создание должности online-консультанта (1 штатная единица)	16500
-техническое обеспечение работы «Консультативного центра»	43500
- создание интернет - платформы	8000
- обучение сотрудников (2 человека: маркетолог и онлайн - консультант)	12000

Согласно таблице 3.1 видно, что совокупные затраты на создание «Консультативного центра» в ЗАО «Рузово» составят 80000 р. Из них наибольшую стоимость составит заработная плата сотрудников центра– 16500 р., техническое обеспечение обойдется в 43500 р., создание бесперебойно

функционирующей интернет - платформы –8000 р., обучение 3- х сотрудников – 12000р.

Следует также рассчитать ежегодные затраты на содержание в штате аналитика, маркетолога и online-консультантов (3 штатных единицы). Необходимо учесть размер фиксированной заработной платы, а также страховые отчисления, обязанность уплаты которых лежит на работодателе (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Годовые затрат на содержание в штате ЗАО «Рузово» маркетолога, аналитика, online- консультанта

Статья затрат	Сумма затрат в течение года, р.
Заработная плата маркетолога	246000
Заработная плата аналитика	264000
Заработная плата online-консультанта	198000
Страховые взносы, уплачиваемые в фонды	1296000
Итого:	2004000

Таким образом, размер годовых затрат на содержание в штате вышеуказанных специалистов составит 2004000 рублей, в месяц данная сумма составит 167000 р.

Также при создании вакансии маркетолога и аналитика с заработной платой в размере 20500 р., и 22000 р., соответственно. В пересчете на 1 календарный год с учетом, затраты составят 510 000 р.

Необходимо рассчитать также ежемесячные затраты на обеспечение функционирования «Консультативного центра» (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Сумма ежемесячных затрат на обеспечение функционирования «Консультативного центра»

Статья затрат	Сумма ежемесячных затрат, р.
Заработная плата онлайн – консультанта	16500
Затраты на оплату интернет - сети	800
Затраты на обслуживание	1000
Итого:	18300

Согласно таблице 3.5 сумма ежемесячных затрат на обеспечение функционирования «Консультативного центра» составит 18300 рублей.

Также при создании вакансии маркетолога и аналитика с заработной платой в размере 20500 р., и 22000 р., соответственно. В пересчете на 1 календарный год с учетом, затраты составят 510 000 р.

Эффективная работа «Консультативного центра» и новых сотрудников поможет в значительной степени увеличить клиентскую базу и, соответственно, повысить объем продаж, увеличить долю рынка, закрепить существующие рыночные позиции ЗАО «Рузово».

Предполагается, что после внедрения интернет - платформы, объем продаж и чистой прибыль увеличиться на 7,2% и составит к 2020 году 37492128 р. Следовательно, рост прибыль прогнозируется в размере 2518127р. Если сумма затрат на создание Консультативного центра составит 319 600 р., в том числе:

-219600р.- сумма годовых затрат на обеспечение функционирования (18300\*12),

-36500- страховые взносы за сотрудника;

-63500 – единовременные затраты на создание и внедрение «Консультативного центра» без учета заработной платы.

Таким образом, затраты на создание, внедрение и обеспечение функционирования составят 319600 руб. Данные мероприятия позволят

увеличить прибыль на 2518172 р., следовательно, прогнозируемый размер прибыли в 2020 году 37492128 р.

Рассчитаем экономическую эффективность от предложенных мероприятий (формула 3.1):

$$E_{\text{ф}} = D - Z * K, \quad (3.1)$$

где  $D$  - доходы или экономия от предложенных мероприятий;

$Z$  - затраты на проведение мероприятий;

$K$  - нормативный коэффициент.

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий равен:  $E_{\text{ф}} = 2518172 - 319600 * 0,18 = 2460644$  руб.

Соответственно, предложенные мероприятия позволят увеличить прибыль предприятия, расширить клиентскую базу, выйти на новые рынки, заявить о новых конкурентных преимуществах а также повысить эффективность сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласно проведенному исследованию успешная деятельность современного предприятия существенным образом зависит от того, как организована сбытовая деятельность. Возможность предприятия реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей продиктована состоянием системы управления сбытовой деятельностью. Постоянно совершенствуясь в данной сфере, предприятие обеспечивает эффективное управление сбытовой деятельностью, повышая конкурентоспособность продукции. Использование современных инструментов и методов продвижения также позволяет закрепить и увеличить рыночную долю, расширить рынки сбыта, привлечь потенциальных потребителей.

Таким образом, управление сбытовой деятельностью представляет – это комплекс теоретических и практических мероприятий, характеризующих различные этапы процесса по продвижению товара от производителя к потребителю, учитывая интересы сторон. Управление сбытовой деятельностью на предприятии также направлено на достижение целей предприятия по увеличению прибыли, объемов продаж и т.д. Согласно обозначенной цели, первостепенным становится выполнение задач по определению эффективных каналов сбыта, выбора посредников, налаживанию торговых коммуникаций, реализация которых позволит достичь большей результативности в процессе реализации товаров, опираясь на предпочтения потребителей.

Зарубежные и отечественные авторы выделяли различное видение содержания процесса управления сбытовой деятельностью, но, тем не менее, систематизируя их взгляды, можно выделить следующие этапы исследуемого процесса: определение каналов сбыта, выбор посредников, организация поставок, стимулирование деятельности посредников, контроль в области сбыта.

Исследуя выбранную тематику, в качестве объекта исследования было выбрано отечественное производственное предприятие – ЗАО «Рузово». ЗАО

"Рузово" сегодня - одно из самых современных и высокотехнологичных предприятий в России. Фабрика укомплектована самым современным оборудованием для переработки яйца. Объем производства, в перерасчете на сырье 2,0 млн. яиц в сутки. Фабрика выпускает широкий ассортимент продукции: как жидкие, так и сухие яичные продукты, которые активно используются в пищевой промышленности.

Продукты глубокой переработки яйца применяют в хлебобулочной и кондитерской, мясоперерабатывающей и рыб перерабатывающей промышленности, при производстве майонезов и соусов, полуфабрикатов и напитков.

Сегодня целью деятельности ЗАО «Рузово» является насыщение рынка РФ конкурентоспособной продукцией переработки куриных яиц гарантированного и стабильного качества и безопасности, а также выход на иностранные рынки.

Система сбытовой деятельности ЗАО «Рузово» представлена прямыми и косвенными каналами сбыта продукции.

Проведенный анализ показал, что ЗАО «Рузово» имеет некоторые проблемы в области сбытовой деятельности. Наблюдается «скачкообразное» движение объемов продаж, рост конкуренции на рынке, существенная зависимость от фактора сезонности, отсутствие будущего видения в области сбыта и продвижения.

Тем не менее, ЗАО «Рузово» имеет большой потенциал для развития за счет производства большого ассортимента продукции высокого качества. Можно отметить, что ЗАО «Рузово» является одним из крупнейших производителей продуктов глубокой переработки яйца на территории РФ. Исследуемому предприятию принадлежит ориентировочно 12,9% отечественного рынка.

Анализ системы управления показал, что процент косвенных продаж на ЗАО «Рузово» увеличился, если в 2014 году он составлял 41,3%, то в 2018 году составил 46,8%.

Таким образом, можно сделать вывод, что продукция ЗАО «Рузово» преимущественно реализуется через прямой канал сбыта, тем не менее, прослеживается динамика роста косвенных каналов сбыта в общем объеме продаж. Следует также отметить, что значительные доли в общем объеме продаж занимает группа компаний «НМЖК» и «Рыбоперерабатывающий комбинат №1», а также крупнейшие дистрибьюторы: «Суворовский Редут» и ООО «Белла».

В ближайшие несколько лет конкуренция на данном рынке усилится, так как появятся два крупных конкурента ОАО «ЭФКО» и ГК «Лето».

Исследование практики управления сбытовой деятельностью в ЗАО «Рузово» позволило выявить ряд недостатков. Высокая зависимость от сезонности производства яйца – одна из серьезнейших проблем ЗАО «Рузово» на текущий момент. Деятельность предприятия должна быть организована, таким образом, чтобы обеспечить нужный объем производства и высокий уровень рентабельности.

В ходе анализа, стало очевидным, что текущий состав коммерческого отдела, занимающегося управлением сбытовой деятельностью на предприятии, способен выполнять базовый набор целей и задач, тем не менее, данных действий недостаточно для повышения эффективности сбытового процесса ЗАО «Рузово». Было отмечено, что специалистами коммерческого отдела не проводится «активных» маркетинговых мероприятий по привлечению новых потенциальных потребителей. На наш взгляд, дальнейшая деятельность при ориентации на иностранный экспорт нецелесообразна без внедрения специалиста в структуре коммерческого отдела, который будет активно продвигать продукцию завода.

Таким образом, ЗАО «Рузово» следует применить современные методы управления сбытовой деятельностью, среди которых первостепенны: разработка сбытовой стратегии, а также «Положения в области сбытовой деятельности».

Изучая показатели эффективности деятельности сбытовой деятельности следует, отметить снижение практически всех показателей, что говорит о снижении эффективности в области сбытовой деятельности.

Среди разработанных предложений также можно отметить процесс построения более эффективного процесса управления сбытовой деятельностью, корректирование бизнес- процесс, изменения в организационной структуре коммерческого отдела ЗАО «Рузово».

Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность сбытовой деятельности, путем сосредоточения на приоритетных целях и задач, мотивации сотрудников, обеспечения более прогрессивного получения и обмена информацией.

Разработанные совершенствования основных направлений в области сбытовой деятельности позволят значительно расширить рынки сбыта, увеличить объем продаж и приобрести новые конкурентные преимущества.

Предложения по совершенствованию организационно- экономического механизма позволят реализовать «скрытый» потенциал сотрудников, использовать более обширный набор инструментов и методов в области продвижения, а также сделать процесс управления сбытовой деятельностью более контролируемым и осязаемым.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абаева А.Л. Международный маркетинг : учебник и практикум для бакалавров и магистратуры/ А.Л. Абаева, В.А. Алексунина. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 362 с.
- 2 Андреев В.Д. Теория и практика стратегического планирования /Под ред. В.И. Шаповалова / В.Д. Андреев, М.А. Боков. – Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2017. – 264 с.
- 3 Баркан Д. И. Управление продажами: учеб. пособие / Д. И. Баркан. – СПб. : Издат. дом С.-Петербург. Гос. ун-та, 2017. – 903 с.
- 4 Баронин С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2016. – 160 с.
- 5 Березин И. Маркетинговые исследования: инструкция по применению.// Березин И. – М. Юрайт, 2012. – 386 с.
- 6 Березина Е.А. Исследование эффективности организации маркетинга на предприятии / Е.А. Березина // СМАЛЬТА. – 2017. – № 6. – С. 18-20.
- 7 Беркутова Т. А. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие / Т. А. Беркутова. -Ростов н/Д: Феникс, 2015. -254 с.
- 8 Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Минск: Высшая школа, 2015. – 274 с.
- 9 Борушко Н. В. Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н. В. Борушко. - Минск: БГТУ, 2015. – 306 с.
- 10 Брассингтон Ф. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2016. – 536 с.
- 11 Бреусова Е. А. Сбытовая политика в деятельности современной организации / Е.А. Бреусова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17.
- 12 Бронникова Т.С. Маркетинг: Учебное пособие / Т.С. Бронникова / Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.

- 13 Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р. И. Бунеева. — Ростов н/Д: Феникс, 2009. — 365 с.
- 14 Бурцев В. В. Сбытовая и маркетинговая деятельность. Типовые должностные инструкции, внутрифирменные документы / В.В. Бурцев. — М.: Экзамен, 2013. — 224 с.
- 15 Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2017. — 320 с.
- 16 Веряйский А. И. Сбытовая деятельность на производственном предприятии / А.И. Веряйский // материалы XII международной научно-научно - практической конференции «WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS»: 30 августа 2017 г. Пенза— 53-56 с.
- 17 Володько В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. — Минск: 2016. — 303 с.
- 18 Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». — Москва: КолосС, 2017. — 246 с.
- 19 Галлямова Л. М. Функционально-стоимостный анализ сбытовой деятельности предприятия / Л. М. Галлямова // Молодой ученый. — 2015. — №9. — С. 563-567.
- 20 Герасимов Б. И. Маркетинговые исследования рынка: учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - М.: ФОРУМ, 2018. — 333 с.
- 21 Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. — 600 с.
- 22 Голубкова Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Н. Голубкова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 363 с.
- 23 Годин А. М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению "Экономика" и специальности "Маркетинг" / А. М. Годин. — Москва: Дашков и К°, 2017. — 671 с.

- 24 Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2016. – 635 с.
- 25 Григорьев М. Н. Маркетинг: учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Григорьев. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 559 с.
- 26 Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2018. –416 с.
- 27 Дурович А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: [учебное пособие] / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2018. – 253 с.
- 28 Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
- 29 Ефимова С.А. Маркетинговое планирование / С.А. Ефимова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2018. – 122 с.
- 30 Жалило Б. Книга директора по сбыту / Б. Жалило. - М.: Книга по Требованию 2015. - 320 с.
- 31 Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие / П. С. Завьялов. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 496 с.
- 32 Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: учеб. пособие / У.Г. Зиннуров. – М. : Изд-во МАИ, 2018. – 34 с.
- 33 Зиновьев В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 477 с.
- 34 Иванов Г.Г. Организация торговли : учебник для студ. Учреждений сред. проф. образования / Г. Г. Иванов. — М.: Издательский центр «Академия», 2014 — 192 с.
- 35 Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов– н– Дону: Феникс, 2019. – 452 с.
- 36 Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с.
- 37 Казущик А. А. Основы маркетинга: учебник / А. А. Казущик. - Минск: Беларусь, 2018. – 246 с.

- 38 Каменева Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. пособие по спец. «Маркетинг» / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 437 с.
- 39 Кондратенко М. Маркетинг : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Н. М. Кондратенко [и др.] ; под общ. ред. Н. М. Кондратенко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 408 с.
- 40 Костин В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва: Гардарики, 2017. – 334 с.
- 41 Круглова Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.
- 42 Мазилкина, Е.И. Маркетинговые коммуникации: Учебно-практическое пособие / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и К, 2018. - 256 с.
- 43 Маркетинг: [перевод с английского] / Роман Хибинг, Скотт Купер. – Москва: Эксмо, 2016. – 846 с.
- 44 Маркетинг: учебник для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2018. - 383 с.
- 45 Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов – Москва: Инфра-М, 2017. – 335 с.
- 46 Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник / под. Ред. И.И. Скоробогатых, Д.М. Ефимовой. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017.–124 с.
- 47 Маркетинговые коммуникации: учебник: для высших учебных заведений по специальности "Маркетинг" / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 323 с.
- 48 Минко И.С. Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. И.С. Минко / И.С. Минко, А.А. Степанова. – СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2013 -155 с.
- 49 Мельникова Н.А. Медиапланирование: стратегическое и тактическое планирование рекламных кампаний / Н.А.Мельникова. - М.: Дашков и К, 2016.- 177 с.

- 50 Михалева, Е. П. Маркетинг : учеб. пособие для СПО / Е. П. Михалева. —М. : Юрайт.– 2017- 186 с.
- 51 Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцбер. - М.: ЭКСМО, 2012.- 463 с.
- 52 Морозов Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К, 2018. - 148 с.
- 53 Моргунов В.И. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров / В.И. Моргунов, С.В. Моргунов. - М.: Дашков и К, 2015. - 184 с.
- 54 Мясникова О.В.Распределительная логистика: Учебное пособие / О.В. Мясникова. - Мн. Высшая школа, 2016. –156 с.
- 55 Наумов В. Н. Маркетинг сбыт / В. Н. Наумов. – Минск :Юнипресс, 2016. – 150 с.
- 56 Никишкин В.Н.. Словарь основных терминов по дистрибуции и мерчендайзингу / Никишин В.Н., Мельниченко Л Ю. – М.: Бизнес Бук, 2010. – 143 с.
- 57 Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность: Учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. —М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°» 2012. — 500 с.
- 58 Панкрухин А.П. Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500«Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. — 3-е изд. — М.: Оме-га-Л, 2005. - 656 с.
- 59 Пичурин И.И. Основы маркетинга. Теория и практика / И.И. Пичурин. - М.: Юнити, 2016. - 48 с.
- 60 Полынская Г. А. Информационные системы маркетинга : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Полынская. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
- 61 Понарина Н.Н. Современное инновационное общество: Динамика становления, приоритеты развития, модернизация, экономические, социальные, философские, гуманитарные, общенаучные аспекты / Н.Н. Понарина, С.С Чернов. – М. : Издательство: «Энгельс», 2015. – 235 с.

- 62 Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2015. - 240 с.
- 63 Рожков И.В. Информационные системы и технологии в маркетинге / И.В. Рожков. - М.: Русайнс, 2019. - 196 с.
- 64 Сагинова О.В. Интегрированные коммуникации: учебник – М.: «Академия», 2013– 32 с.
- 65 Секерин В.Д. Основы маркетинга / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2018. - 288 с.
- 66 Синяева И. М. Маркетинг: учебник для академического бакалавриата / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 495 с
- 67 Соловьев Б.А. Маркетинг / Соловьев Б.А., Мешков А.А., Мусатов Б.В. – М.: ИнфраМ, 2014 – 383 с.
- 68 Сухов В.Д. Основы маркетинга: Практикум / В.Д. Сухов. - М.: Academia, 2017. - 192 с.
- 69 Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник / Б.Е.Токарев. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2015. - 508 с.
- 70 Тюрин Д.В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / Д. В. Тюрин— М.: Издательство Юрайт, 2013. —342 с.
- 71 Тяпухин А.П. Сбытовая политика предприятия / А.П. Тяпухин // Маркетинг. – 2018. - №4. – С.40-46.
- 72 Умавов Ю.Д. Основы маркетинга (для бакалавров) / Ю.Д. Умавов, Т.А. Камалова. - М.: КноРус, 2019. - 384 с.
- 73 Ухина Т.А. Сбытовая деятельность на современном предприятии //Т.А. Ухина , М.И Павленко//Материалы IV международной научно - практической конференции «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НАУКА СЕГОДНЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА», 14 апреля 2016 г., г. Чебоксары -32-34 с.
- 74 Фатхутдинов Р. С. Стратегический маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности России / Р.С. Фатхутдинов // Управление персоналом – 2008. -№6. – С. 71 -82.

- 75 Федько В.П. Основы маркетинга / В.П. Федько. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.- 480 с.
- 76 Фомичёва Л.М. Маркетинг: учебное пособие / Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. – Курск: Юго-Зап. гос. ун-т. 2016. –202 с.
- 77 Хасанова С.О. Сбытовая деятельность предприятия как объект управления / С.О. Хасанова // Материалы X научно – практической конференции «Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием», 11-12 ноября 2015 г., г. Тюмень, 16-17 с.
- 78 Хайрулина М.В. Управление предприятием: новые аспекты теории и практики // Хайрулина М.В./ М.: –Экономист. - 2009. - №2. – 111-122 с.
- 79 Чуев И.Н. Сбытовая деятельность промышленного предприятия / И.Н. Чуев // Менеджмент в России и за рубежом . – 2016. - №5. – С.15-22.
- 80 Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейшнз, брендинг: учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по направлениюподгот. (спец.) "Связи с общественностью" / Ф.И.Шарков; Междунар. акад. бизнеса и упр., Ин-т соврем. коммуникац. систем и технологий. - М. : Дашков и К : Изд-во Шаркова, 2014. - 323 с.
- 81 Шаляпина Н.М. Маркетинг: учеб.пособие для студ. вузов региона / Н.М.Шаляпина. - Владивосток: Дальрыбвтуз, 2015. - 263 с.
- 82 Шустерман М. С. Содержание экономической категории «сбытовая деятельность предприятия» / М.С. Шустерман // материалы VI Междунар. науч. конф. « Экономическая наука и практика» 18 апреля 2018 г., г. Чита - 47-51 с.
- 83 Шуралиев С.У. Маркетинг:учебник / С.У. Шуралиев.// — М.: ИНФРА-М, 2018. — 305 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

## Организационная структура ЗАО «Рузово»

