



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующего кафедрой

_____ (подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

«__» _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Савельевой Татьяны Владимировны

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Совершенствование сбытовой политики
предприятия

_____ (на примере ООО «Лебедянский»)»

Руководитель _____
работы: _____ Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

_____ Павлов В.А.

Консультант _____
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обручающийся _____ Савельева Т.В.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.

(подпись)

« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Савельевой Татьяне Владимировне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Совершенствование сбытовой политики предприятия
(на примере ООО «Лебедянский»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2022 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические основы формирования сбытовой политики
(наименование главы)

предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ сбытовой политики ООО «Лебедянский» и оценка ее
(наименование главы)

эффективности

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка рекомендаций совершенствованию сбытовой политики

(наименование главы)

ООО «Лебедянский»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

1

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)

2

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)

3

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15 » октября 2021г.

Руководитель ВКР:

доцент, к.э.н. Павлов Валерий Анатольевич

(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

М-4-2, Савельева Татьяна Владимировна

(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы формирования сбытовой политики предприятия	7
1.1 Сущность, цели и задачи сбытовой политики предприятия	7
1.2 Организация сбытовой деятельности предприятия	13
1.3 Оценка эффективности сбытовой политики предприятия	19
2. Анализ сбытовой политики ООО «Лебедянский» и оценка ее эффективности	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский»	25
2.2 Анализ сбытовой политики ООО «Лебедянский»	30
2.3 Оценка эффективности сбытовой политики ООО «Лебедянский»	40
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики ООО «Лебедянский»	48
3.1 Выявление резервов совершенствования сбытовой политики ООО «Лебедянский»	48
3.2 Рекомендации по совершенствованию сбытовой политики ООО «Лебедянский»	57
Заключение	64
Список использованных источников	67
Приложения	71

Введение

Как известно, основными задачами экономической деятельности любого предприятия являются снабжение, производство и сбыт готовой продукции. На современном этапе развития российской экономики, который характеризуется ужесточением конкуренции практически на все отраслевых рынках и высоким уровнем динамизма изменения запросов потребителей, более остро на предприятии встает проблема повышения эффективности сбыта. Поскольку устойчивое развитие предприятия во многом зависит от эффективности сбытовой политики, которая оказывает непосредственное влияние на величину его прибыли и прироста собственного капитала.

Повышение внимания к проблеме обеспечения эффективности сбытовой политики предприятия обусловлено и тем фактом, что от нее во многом зависит: сохранение и улучшение позиций данного предприятия на том или ином сегменте отраслевого рынка: успешное участие в конкурентной борьбе; увеличение спроса на выпускаемую продукцию; успешный выход на новые сегменты рынка; формирование благоприятного имиджа предприятия у потребителей.

В условиях растущей конкуренции главной задачей сбытовой политики предприятия становится задача выбора наилучшего варианта его позиционирования на рынке (сегменте) и выбора наилучшей системы продвижения продукции, а также сохранение и увеличение рыночной доли предприятия путем обеспечения преимуществ над конкурентами.

С этой точки зрения, сбытовую политику в настоящий момент времени экономисты рассматривают как один из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Ведь без эффективного управления сбытовой деятельностью предприятия сегодня невозможно успешно реализовать продукцию и достичь конкурентного преимущества, обеспечить рост деловой репутации предприятия (гудвилла) и рентабельности его функционирования.

Исследованием проблем сбытовой политики предприятия и ее совершенствования занимаются многие известные российские и зарубежные ученые, такие как: М.В. Акулич, И. Ансофф, Г.Л. Багиев, Д.В. Басов, В.М. Власова, Е.П. Голубков, Т.П. Данько, Е. Дихтль, П.С. Завьялов, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбена, Ю.Г. Лебедев, М. Леви, Е.М. Лобачева, Р.И. Лукина, М. Портер, А.А. Санников, Б.А. Соловьев, В.И. Степанов, Дж. Эванс и др.

Сбытовая политика отечественных предприятий, как совокупность мер стратегического и тактического маркетинга, в условиях экономического кризиса и продолжающихся экономических санкций, когда происходит реализация целого ряда программ импортозамещения, должна обеспечивать:

- долгосрочную стабильность деятельности предприятий;
- повышение конкурентоспособности продукции и предприятия;
- удовлетворение платежеспособного спроса потребителей.

Вышесказанное подтверждает актуальность выбранной темы для выпускной квалификационной работы, целью которой является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики предприятия.

Достижение поставленной в выпускной квалификационной работе цели осуществлялось путем решения следующих задач:

- исследовать теоретические основы сбытовой политики предприятия;
- рассмотреть сбытовую политику и ее элементы;
- рассмотреть особенности формирования каналов сбыта;
- провести анализ сбытовой политики исследуемого предприятия и выявить резервы для повышения ее эффективности;
- дать рекомендации по повышению эффективности сбытовой политики исследуемого предприятия.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе было выбрано предприятие ООО «Лебедянский», основным видом деятельности которого является производство соковой продукции широкой номенклатуры.

Теоретической и методической основой выпускной квалификационной работы послужили концепции отечественных и зарубежных авторов в теории маркетинга, законодательные и нормативные документы Российской Федерации, статистическая и финансовая отчетность предприятия ООО «Лебедянский».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 64 страницы печатного текста, включая 11 таблиц, 23 рисунка и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы формирования сбытовой политики предприятия

1.1 Сущность, цели и задачи сбытовой политики предприятия

Успешная деятельность предприятия, ориентированная на рост получаемой выручки и прибыли, невозможна без продуктивной организации сбыта. Сбыт – это процедура товаропродвижения от производителя к потребителю, которая включает транспортировку продукции, ее последующее хранение, стабилизацию запасов на необходимом уровне, продвижение к оптовым и розничным агентам по продажам, предпродажную подготовку, оформлении заказов, документов и страховок, реализацию проверки груза и отпуска готовой продукции [12, с. 64].

Иначе говоря, сбыт – это деятельность предприятия по реализации готовой продукции (услуг), которая включает в себя множество разноплановых функций, и, прежде всего:

- изучение нужд и вкусовых предпочтений потребителей;
- изучение динамики спроса и предложения на рынке;
- продвижение произведенной (или закупленной) продукции на рынок;
- корректировку производственных процессов изготовления продукции в соответствии с изменением предпочтений потребителей.

Сбыт включает логистику, взаимоотношения предприятия с внешней сбытовой сетью и налаживание отношений с покупателями. Главная цель сбыта заключается в обеспечении условий предприятию для получения желаемой суммы прибыли путем удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Для достижения указанной цели предприятию необходимо решить целый комплекс стратегических и тактических задач управления сбытом. Стратегические задачи сбыта направлены на формирование стратегических аль-

тернатив вариантов сбыта продукции предприятия и выбор наилучшего варианта по критерию максимизации предпринимательской прибыли или минимизации затрат. К стратегическим задачам сбыта относятся также прогнозирование и планирование перспективных потенциальных путей (каналов) сбыта; разработка мер по оптимизации логистических потоков от производителя к потребителю, включая размещение складов (их количество, емкость и функции) и пр. [18, с. 132].

В то время как стратегические задачи сбытовой деятельности предприятия связаны в первую очередь с формированием и организацией сбытовых каналов, тактические задачи (в отличие от них) связаны, прежде всего, с организацией поставки товара конкретным потребителям и привлечением новых потребителей. К тактическим относятся следующие задачи [31, с. 94]:

- проведение мероприятий по поддержке сбыта (обеспечение достаточного уровня товарных запасов и своевременности поставок);
- поддержание и расширение контактов с текущими потребителями;
- проведение мероприятий по привлечению новых потребителей;
- поиск и отбор выгодных коммерческих предложений на поставку товара;
- контроль затрат на поставку товара и сервисное обслуживание;
- повышение эффективности работы сбытового персонала;
- оперативное отслеживание динамики изменения спроса и предложения на рынке, объема рынка, уровня конкуренции и цен;
- стимулирование спроса потребителей;
- организации стимулирования своевременной оплаты поставок.

В экономической литературе описаны три основных метода сбыта продукции (рис. 1.1):

- 1) прямой или непосредственный;
- 2) косвенный или непрямой;
- 3) комбинированный или смешанный.

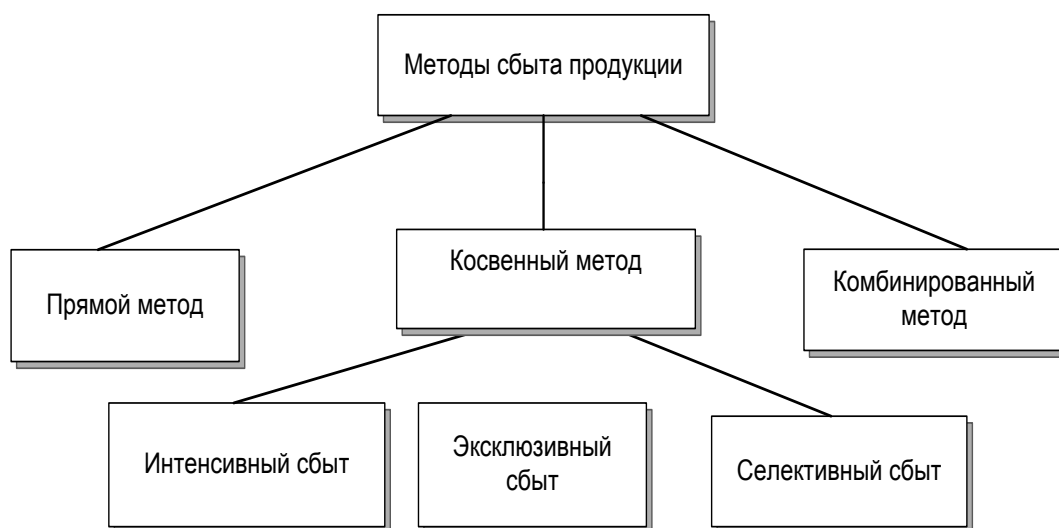


Рисунок 1.1 – Методы сбыта продукции

Прямой сбыт позволяет производителю устанавливать прямые контакты с потребителями без посредников, и применяется в основном на рынке средств производства [11, с.127].

Косвенный метод сбыта отличается широким использованием производителем различных посредников, к которым относят: дилеров, консигнаторов, брокеров, розничных и оптовых продавцов [11, с.128]. Реализация косвенного метода осуществляется в следующих формах:

1) интенсивный сбыт – продажа товара с помощью большого количества разнообразных торговых посредников, что обеспечивает производителю максимальный охват рынка и большой объем продаж. Таким путем обычно реализуется потребительская продукция массового спроса;

2) эксклюзивный (исключительный) сбыт – продажа товара с помощью только одного посредника (дилера) в отдельном регионе, которому предоставляются исключительные права на торговлю данным товаром в пределах его сбытовой территории, что позволяет делать более высокие наценки на товар. Такая форма сбыта характерна для крупногабаритных мелкосерийных товаров и уникальных изделий, выполненных по заказу потребителя, а также применяется при сделках финансового лизинга.

3) селективный (выборочный) сбыт – продажа товара с помощью специально отобранных посредников, которые обладают определенными знаниями и способны уделять товару особое внимание. При этом они получают статус уполномоченных дилеров и исключительное право реализовывать продукцию производителя в определенном регионе, обеспечивая последнему требуемый уровень охвата (и насыщенности) рынка при относительно невысоких затратах.

Такая форма сбыта характерна для реализации технологически сложных товаров или товаров, требующих специального послепродажного обслуживания, и ориентирована на достаточно узкий круг потребителей (чаще всего постоянных).

Комбинированный или смешанный сбыт предполагает использование производителем как прямого, так и косвенного сбыта в зависимости от меняющихся условий рынка и динамики издержек [8, с.59].

Характеристики основных методов сбыта продукции представлены в табл.1.1.

Таблица 1.1 – Характеристики основных методов сбыта

Тип сбыта	Число покупателей	Объем продаж	Характер товара	Особые условия
1.Эксклюзивный (исключительный)	Один (как правило, производственный потребитель)	Ограниченный, малый	Уникальный, мелкосерийный	Монтаж оборудования и другие услуги
2.Селективный (избирательный)	Несколько (ограниченный отбор)	Значительный	Требующий послепродажного обслуживания	Контроль над продажей и подготовкой персонала
3.Интенсивный (массовый)	Любое	Большой, широкий ассортимент	Массовый товар	Нет

Товародвижение продукции производителя осуществляется с помощью четырех наиболее распространенных видов каналов распределения (сбыта) продукции, которые представлены на рис.1.2 [23, с.188].

Таблица 1.2 – Подходы к определению сбытовой деятельности

Автор	Определения сбытовой деятельности
М.В. Акулич	Сбытовая деятельность – это практика осуществления обмена материальными ценностями и услугами, т.е. особый вид деятельности, от которой зависят конечные результаты хозяйственной деятельности компании в целом
А.У. Альбеков	Сбытовая деятельность – это процесс, направленный на реализацию и физическое продвижение конечной продукции, который нацелен на получение прибыли
В.Я. Горфинкель	Сбытовая деятельность – это доведение товара до потребителя в том месте, в таком количестве и такого качества, которые требуются
С.П. Казаков	Сбытовая деятельность – это деятельность по реализации продукции и/или услуг производителями индустриальным клиентам или конечным потребителям с помощью посредников или прямого маркетинга
Ю.Г. Лебедев	Сбытовая деятельность – это процесс принятия решений в области реализации продукции
Е.П. Михалева	Сбытовая деятельность – это элемент комплекса маркетинга, характеризующий деятельность организации, направленную на то, чтобы сделать продукт доступным целевым потребителям
В.И. Степанов	Сбытовая деятельность – это конечный результат работы предприятия, процесс продвижения конечной (промежуточной) продукции на рынок и ее реализация организациям-потребителям

Сбытовая деятельность, как вид деятельности, связанный с реализацией товаров, находит своё выражение в сбытовой политике предприятия.

Сбытовая политика предприятия – это совокупность взаимосвязанных элементов сбытовой деятельности, направленных на удовлетворение потребностей потребителей путем оптимального использования сбытового потенциала предприятия и обеспечение на этой основе требуемой эффективности продаж [20, с.91]. К основным целям сбытовой политики относят [7, с.11]:

- увеличение рыночной доли предприятия;
- удержание рыночной доли предприятия;
- выход предприятия на новый рынок;
- обеспечение (увеличение) требуемых объемов продаж;
- обеспечение предприятию желаемого уровня прибыли и др.

От того, насколько грамотно обоснована и разработана сбытовая политика с учетом внешней и внутренней среды, зависит эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия [32, с.14]. Основные задачи

сбытовой политики предприятия по управлению каналами продвижения и перемещением товаров иллюстрирует рис. 1.3.

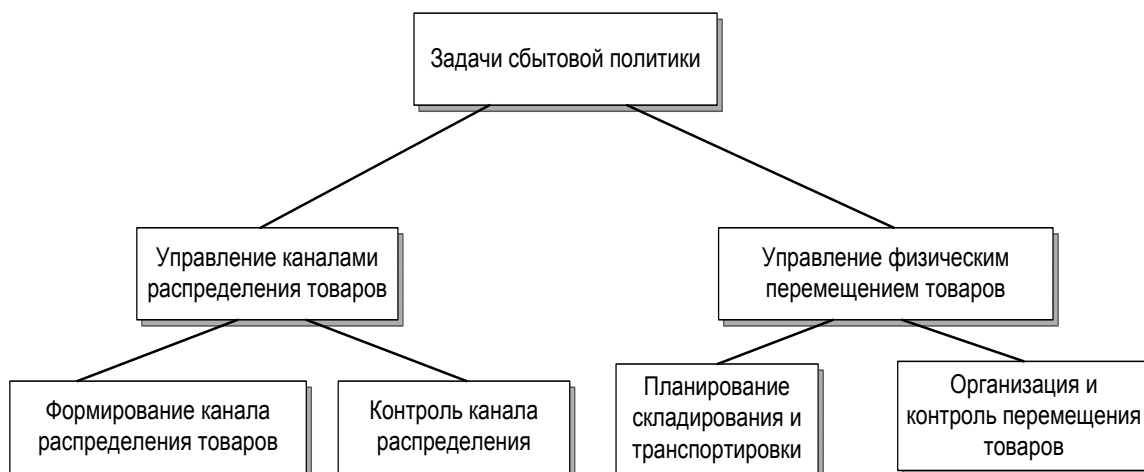


Рисунок 1.3 – Основные задачи сбытовой политики предприятия

Соответственно, управление сбытовой политикой предприятия, в первую очередь, направлено на решение следующих задач:

- выбор методов сбыта и рациональных каналов товародвижения;
- максимизация прибыли за счет минимизации сбытовых затрат, включая затраты по послепродажному обслуживанию и сервису;
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей.

1.2 Организация сбытовой службы предприятия

Грамотно построенная система организации сбытовой службы предприятия и контроля его сбытовой политики позволяет обеспечить эффективное управление сбытом и высокую конкурентоспособность предприятия. Служба сбыта имеет большое значение для деятельности современного предприятия, и, решая множество ключевых задач, служит, по сути, связующим звеном между предприятием и внешней средой.

Главной целью функционирования сбытовой службы предприятия является сохранение/увеличение его рыночной доли и повышение конкурентоспособности. Для достижения этой цели службе сбыта предприятия необходимо обеспечить решение следующих задач:

- постоянный мониторинг рынка сбыта продукции и выявление факторов, определяющих его емкость и структуру;
- прогнозирование динамики развития рынка сбыта с учетом изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия;
- анализ конкурентов и оценка перспектив развития предприятия с целью увеличения его рыночной доли;
- формирование стратегии сбыта продукции;
- планирование сбытовой политики предприятия;
- поиск покупателей, подготовка и заключение договоров с ними;
- стимулирование покупателей к закупкам продукции;
- подготовка продукции к поставкам потребителям;
- организация отгрузки и транспортировки продукции потребителям;
- участие предприятия в презентациях, ярмарках и выставках;
- обеспечение достаточного уровня запасов продукции и своевременности поставок потребителям;
- контроль затрат на поставку продукции и выявление резервов их сокращения.

Для осуществления сбытовой деятельности предприятие создает различные функциональные подразделения, как в форме службы или отдела маркетинга, так и в традиционной форме – отдела сбыта. Организационная структура сбытовой службы зависит от целого ряда факторов: ассортимента выпускаемой продукции, характера сбытовой деятельности, местоположения потребителей и пр. В соответствии с преобладающим фактором выделяют следующие типы организационных структур сбытовой службы [20, с 149]:

1) товароориентированная сбытовая структура используется в тех ситуациях, когда предприятие выпускает технически сложную продукцию, предназначенную разным категориям потребителей, и зачастую требующую специального сервисного обслуживания;

2) территориально ориентированная сбытовая структура используется в тех ситуациях, когда предприятие выпускает не очень широкий ассортимент

продукции, предназначенной однородным категориям потребителей;

3) клиентоориентированная сбытовая структура отличается ориентированностью на запросы индивидуальных потребителей, и используется в тех ситуациях, когда предприятие функционирует на высоко конкурентном рынке однородной продукции;

4) функциональная сбытовая структура используется в тех ситуациях, когда предприятие выпускает достаточно узкий ассортимент продукции с относительно коротким периодом жизненного цикла, предназначенной ограниченному кругу потребителей, или технически сложной продукции с большим объемом продаж;

5) смешанная сбытовая структура отличается применением различных смешанных схем сбыта в рамках одной сбытовой службы.

На практике наиболее часто применяются первые три типа организационных структур сбытовой службы предприятия: территориально ориентированная; товароориентированная и клиентоориентированная. При этом территориально ориентированная сбытовая структура является самой распространенной (массовой).

Сравнение основных достоинств разных организационных структур сбытовой службы предприятия отражены в табл. 1.3.

Таблица 1.3 – Сравнение основных достоинств разных структур сбыта

Виды структур сбыта	Основные достоинства структур сбыта
Товароориентированная	Тесное взаимодействие сбыта и производства продукции Возможность постоянного улучшения ассортиментной политики Качественный подбор торговых посредников
Территориально ориентированная	Учет особенностей регионального потребления продукции Возможность подбора хороших торговых посредников Эффективная методика для оценки рынка
Клиентоориентированная	Возможность модификации продукции к запросам потребителя Возможность прогнозирования спроса и перспективного развития запросов потребителей Эффективный контроль расчетов с потребителями

Как можно видеть в табл. 1.3, достоинством товароориентированной структуры сбыта является тесная связь производства и сбыта продукции, а

территориально ориентированная структура отличается возможностью быстрой и качественной оценки регионального рынка, а также территориальная ориентация сбыта позволяет более углубленно изучать потребности потребителей, специфичные для каждого региона.

В последние годы все большую популярность приобретает клиентоориентированная сбытовая структура, поскольку она обеспечивает хорошее взаимодействие участников сбыта и позволяет прогнозировать изменение спроса. Клиентоориентированность сегодня становится неотъемлемой частью стратегии ведения практически любого бизнеса, потому является что одним из самых эффективных неценовых инструментов для стимулирования покупателей.

В рамках клиентоориентированной сбытовой службы предприятие стремится в первую очередь к удовлетворению потребностей клиента и предложению ему такой продукции, которая наиболее полно отвечает его требованиям. При такой структуре сбыта основным регулятором производства продукции являются требования покупателей, что дает возможность выстроить с ними долгосрочные отношения, обеспечивая качественным сервисом и предлагая дополнительные услуги [34, с.12].

Организация сбытовой службы предприятия в первую очередь зависит от конъюнктуры рынка, на котором оно осуществляет свою деятельность, а также от других факторов, к которым можно отнести [21, с. 156]:

- территориальное размещение предприятия и его подразделений;
- уровень специализации и концентрации производства продукции;
- условия и особенности функционирования предприятия;
- специфика производства и назначение выпускаемой продукции;
- качественный состав потребителей и их требования к поставляемой продукции;
- стратегия маркетинга предприятия.

Организация сбытовой службы предприятия должна опираться на его стратегию маркетинга, поскольку сбыт и является одной из функций марке-

тинга. К основным стратегическим решениям при организации сбыта относят определение типа и числа каналов распределения продукции, выбор методов продаж, типов посредников, уровня сбытовой интеграции и интенсивности охвата рынка. При выборе сбытовых каналов предприятия могут руководствоваться целым рядом факторов и ограничений, основные из которых представлены в табл. 1.4 [19, с.152].

Таблица 1.4 – Критерии выбора сбытового канала

Учитываемые характеристики	Прямой канал	Непрямой канал		Примечания
		короткий	длинный	
Характеристики покупателей				
Многочисленные		**	***	Принцип сокращения числа контактов играет важную роль
Высокая концентрация покупок	**	***		Низкие издержки на один контакт
Крупные покупки	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
Нерегулярное потребление продукции		**	***	Повышенные издержки при частых и малых заказах
Оперативная поставка		**	***	Наличие запасов вблизи точки продажи
Характеристики продукции				
Постоянно востребованная продукция	***			Необходимость быстрой доставки
Большие объемы продукции	***	**		Минимизация транспортных операций
Технически простая продукция		**	***	Низкие требования по обслуживанию
Нестандартизованная продукция	***			Продукция должна быть адаптирована к специфичным потребностям
Новая продукция	***	**		Необходимо тщательное «слежение» за новой продукцией
Высокая ценность продукции	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
Характеристики предприятия				
Ограниченные финансовые ресурсы		**	***	Сбытовые издержки пропорциональны объему продаж
Полный ассортимент	***	**		Предприятие может предложить полное обслуживание
Желателен хороший контроль	***			Минимизация числа заказов между предприятием и его рынком
Широкая известность		**	***	Хороший прием со стороны системы сбыта

(*звездочки обозначают приоритетность в принятии решения о выборе канала продаж)

Согласно данным таблицы 1.4, определяющими факторами при проектировании сбытовых каналов являются характеристики предприятия, выпускаемой продукции и ее потребителей. Ошибка в выборе сбытовых каналов приводит к снижению уровня выручки предприятия, что может привести его к ухудшению финансового состояния.

В структуре сбытовой службы предприятия, как правило, выделяют следующие подразделения [29, с. 185]:

1) управленческие подразделения, к которым относят группы, бюро или отделы сбыта, занимающиеся изучением спроса и заказов потребителей, планированием и организацией сбыта, договорно-претензионной работой, техническим и сервисным обслуживанием поставляемой продукции, рекламной продукцией и т.п.;

2) производственные подразделения, к которым относят цехи/участки производства упаковочной тары, комплектации и упаковки готовой продукции, отгрузки и экспедиции, а также склады готовой продукции.

На предприятиях существуют централизованная и децентрализованная сбытовые службы, которые отличаются тем, что при первой форме организации службы складское хозяйство административно подчиняется ее руководителю, а во второй форме – склады готовой продукции обособлены от сбытовой службы.

Резюмируя можно сказать, что организация сбытовой службы является стратегической задачей любого предприятия. Именно от правильности организации сбытовой службы зависит эффективность ее последующих действий. Качество функционирования сбытовой службы определяет не только полное и своевременное обеспечение потребителей необходимой продукцией, но и финансовое состояние предприятия.

1.3 Оценка эффективности сбытовой политики предприятия

От того, насколько эффективно осуществляется сбытовая политика предприятия, зависит, в конечном счете, эффективность его деятельности в целом, поэтому контроль и оценка эффективности сбыта позволяют оперативно выявлять проблемы в системе сбыта выпускаемой продукции и разрабатывать мероприятия по повышению ее результативности.

В настоящее время нет единой системы показателей для оценки эффективности сбытовой деятельности предприятия. В большинстве случаев для оценки эффективности сбытовой деятельности на практике используют такие показатели как: коэффициент рентабельности продаж, скорость обращения средств, вложенных в товары и др.

Однако данные показатели не смогут отразить реальную картину сбытовой деятельности предприятия, поскольку рост выручки, прибыли и, соответственно, рентабельности деятельности, может быть обеспечен за счет повышения цены, также как при растущем рынке некоторое увеличение объема продаж может сопровождаться снижением рыночной доли предприятия.

В экономической литературе предлагаются несколько подходов к анализу и оценке эффективности сбытовой деятельности.

Так, В. А. Шаповалов предлагает рассматривать эффективность сбытовой политики как проявление сбытовой активности предприятия, которую, по его мнению, можно оценить по показателям объема, рентабельности и результативности продаж, эффективности числа сотрудников сбытового отдела, а также по упущенной выгоде из-за потерянных потребителей.

О. В. Сальников, считает, что для оценки эффективности системы сбыта необходимо проводить ее регулярный анализ, предусматривающий детальное изучение статистических данных о продаже товаров, которые содержат информацию [18, с. 132]:

- 1) об организации и методологии продаж;
- 2) об основных товаропроводящих путях поставляемой продукции;

- 3) об основных группах и категориях покупателей;
- 4) о применяемой системе ценообразования;
- 5) о динамике объемов реализации на разных сегментах рынка и по регионам;
- 6) о взаимоотношениях с партнерами по каналу сбыта и др.

Согласно мнению О. В. Сальникова, такой анализ должен быть проведен в отношении всего комплекса факторов, которые оказывают непосредственное влияние на объемы продаж продукции:

- правильность выбора рынка (сегментов),
- обоснование времени и способов выхода на рынок,
- организация сбытовой сети,
- меры стимулирования сбыта,
- эффективность рекламных мероприятий и др.

При этом аналитика должна касаться каждого элемента системы сбыта и содержать не только количественные, но качественные показатели по всем группам товарного ассортимента. Только в этом случае, уверен автор, можно правильно оценить эффективности каждого сбытового канала.

С одной стороны, О. В. Сальников прав в том, что для эффективного продвижения товаров необходимо знать все детали и динамику изменения рыночной ситуации, но с другой стороны, предлагаемая им методика очень сложна и трудоемка.

К мнению О. В. Сальникова присоединяется Т. Сорокина, которая считает, что оценку сбытовой эффективности предприятия целесообразно проводить, основываясь на анализе каждого из ее элементов отдельно, а затем делать общую оценку эффективности сбытовой системы [18, с. 137].

В трудах В.В. Брюханова предлагается оценивать результативность элементов маркетинг-микса используя методики, базирующиеся как на оценках экспертов, так и на математических методах, а также на их комплексном сочетании. Данные методики позволяют определить отклонение фактической ситуации на предприятии от оптимальных значений показателей по каждому

элементу комплекса маркетинга. Автор отмечает, что при расчете интегральных оценок должны использоваться показатели деятельности предприятия, имеющие индивидуальный ранг важности, поэтому полученные индикативные отклонения дают возможность оценить недостатки и выявить слабые стороны действующей политики предприятия, а также определить направления по ее оптимизации. Хотя предложенная методика не может быть стандартизированной в силу специфических особенностей различных отраслей и рынков, но общий алгоритм ее применения даст возможность проводить аналитику по оценке показателей эффективности всех элементов маркетингового комплекса [39, с. 11].

По мнению А.И. Мастерова, эффективность системы сбыта предприятия, с одной стороны, определяется используемыми подходами и методами продвижения и сбыта, а с другой – структурно-управленческими особенностями предприятия и внутренних отделов сбыта, а также разработкой и осуществлением маркетинговых планов и стратегий.

В литературе предлагается несколько различных методик оценки эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия, большая часть которых предполагает проведение маркетинговых исследований рынка и анализ затрат на всех этапах производства и реализации продукции.

Наиболее распространенный на практике алгоритм оценки эффективности сбытовой деятельности предприятия приведен на рис. 1.4.

Анализ рынка сбыта направлен на детальное изучение данных о продажах продукции предприятия и предусматривает анализ динамики реализации продукции, оценку степени выполнения планов сбыта и выявление резервов увеличения объемов продаж. При этом оценивается уровень запасов готовой продукции, ритмичность поставки продукции и выполнения планов реализации по каждой ассортиментной группе.

Затем, по результатам анализа затрат на производство и реализацию продукции, определяется эффективность сбытовой деятельности с учетом выбранных критериев эффективности.

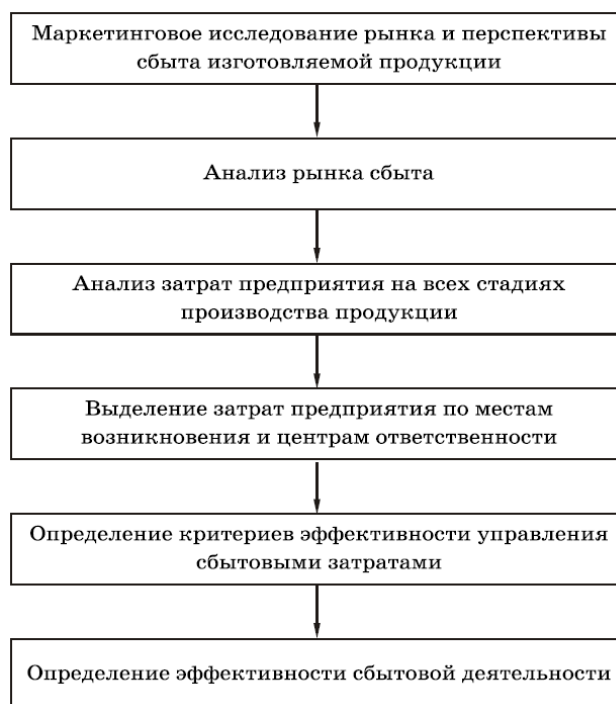


Рисунок 1.4 – Алгоритм оценки эффективности сбытовой деятельности предприятия

Некоторые авторы предлагают рассматривать эффективность сбытовой деятельности как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате проведения маркетинговых мероприятий, к затратам на эти мероприятия [37, с. 82]. Однако этот метод не получил распространения из-за сложности определения дополнительной прибыли.

В некоторых публикациях применяется методика оценки эффективности сбытовой деятельности по валовой или чистой прибыли предприятия [29, с. 136], хотя данная методика не учитывает тот факт, что увеличение прибыли может быть обусловлено простым повышением цены продукции, а не мероприятиями по стимулированию сбыта.

Существует также методика интегральной оценки эффективности сбытовой деятельности предприятия на основе оценки эффективности отдельных сбытовых каналов или оценки эффективности отдельных элементов комплекса маркетинга [11, с. 168].

Г. Стюарт все методы оценки эффективности сбытовой деятельности делит на две группы в соответствии с критериями оценки (рис. 1.5) [9, с. 14]:

1) метод выделения сбытовых затрат основан на определении стоимостных показателей отдельно по каждой сбытовой операции, а также на каждую поставку или на единицу веса поставляемой продукции.

2) метод сервиса или организационного обслуживания чаще применяется в сфере услуг и использует в основном такие качественные показатели, как соблюдение сроков и регламента оказания сервисных услуг.



Рисунок 1.5 – Методы оценки эффективности сбытовой деятельности

Элементы оценки сервисного обслуживания отражены на рис. 1.6.

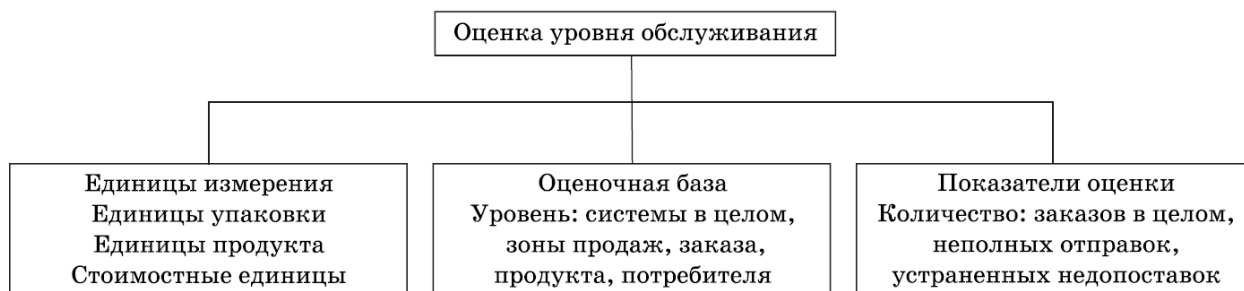


Рисунок 1.6 – Элементы оценки уровня сервисного обслуживания

В рамках метода сервиса помимо качественных показателей используются и такие количественные показатели как: штрафные операции за нарушение договорных обязательств и несвоевременную поставку продукции потребителям, убытки предприятия от повреждения продукции при транспортировке.

Помимо этого, при оценке эффективности сбытовой деятельности предприятия (или структурного подразделения предприятия) используется ряд следующих показателей:

- комплектность и скорость оборачиваемости запасов готовой продукции;
- фактическое и нормативное время удовлетворения претензий потребителей к продукции (в том числе возврата продукции);
- соответствие фактического размера запасов установленным нормативам;
- продолжительность цикла заказа от его получения до отгрузки или доставки готовой продукции потребителю;
- эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта.

В рамках метода сервиса помимо качественных показателей используются и такие количественные показатели как: штрафные операции за нарушение договорных обязательств и несвоевременную поставку продукции потребителям, убытки предприятия от повреждения продукции при транспортировке.

Проведенное исследование теоретических аспектов совершенствования сбытовой деятельности предприятия показало, что оно подчинено решению таких задач, как оптимизация методов и каналов сбыта продукции предприятия по критерию максимизации прибыли за счет минимизации сбытовых затрат. Успешность решения данных задач в значительной степени зависит от системы организации сбытовой службы предприятия и специфики контроля его сбытовой политики.

На основе обзора литературных источников по проблеме исследования был сделан вывод о многоаспектности подходов к проблеме оценки экономической эффективности сбытовой деятельности предприятия, отличающихся своей направленностью в зависимости от сферы его деятельности, особенностей и специфики организации производства и сбыта. Наибольшее распространение на практике получил подход, согласно которому эффективность сбытовой деятельностью оценивается с помощью показателей прибыли и сбытовых затрат.

2. Анализ сбытовой политики ООО «Лебедянский» и оценка ее эффективности

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрано предприятие ООО «Лебедянский», специализирующееся на производстве соковой продукции.

Сведения о регистрации предприятия ООО «Лебедянский» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «Лебедянский»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Лебедянский»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «Лебедянский»
Юридический адрес:	399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Матросова, д.7
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 48 № 11000093 юридического лица ООО «Лебедянский» зарегистрировано 01 февраля 2012 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1124811000093
Размер уставного капитала:	201250 рублей
Основной вид деятельности:	Производство детского питания и диетических пищевых продуктов Производство соковой продукции из фруктов и овощей
ИНН	4811023542
КПП	481101001
Официальный сайт	https://www.pepsico.ru/
Руководство	Генеральный директор Михайлов Максим Викторович

Цель создания предприятия ООО «Лебедянский» – обеспечение экономически эффективного производства пищевой продукции.

Компания ООО «Лебедянский» имеет богатую историю, – она берет начало в 1967 году, когда в г. Лебедяни был построен консервный завод Министерства плодоовощного хозяйства СССР.

Завод развивался и постепенно превратился в крупное предприятие с широким ассортиментом выпускаемой продукции. Если на начальном этапе своего существования предприятие ориентировало свою деятельность в основном на выпуск разнообразных плодоовощных консервов, то после акционирования компании в 1992 году основными видами производимой продукции стали соки в асептической упаковке и детское питание.

С 1996 года компания начала производство соков марки «Тонус», которые быстро завоевали популярность у широкого круга потребителей.

В 1998 году команда управленцев компании была усилена группой топ-менеджеров, имеющих опыт работы в крупнейших российских и зарубежных корпорациях. Это позволило компании взять курс на увеличение своей доли на российском рынке соков.

В 2001 году с целью увеличения объема производства за счет дифференциации соковой продукции на заводе была разработана продуктовая линейка соков и нектаров, ориентированных на различные ценовые сегменты рынка:

- соки и нектары «Я», «Тонус», «Фруктовый сад», «Привет»;
- сокосодержащие напитки «Фрустайл»;
- холодный чай «ЭДО»;
- обогащённые витаминами и минералами соки «Тонус Актив Плюс»;
- освежающие сокосодержащие напитки «Frustyle»;
- морсы и компоты «Северная ягода»;
- соки и нектары «ФрутоНяня».

В 2001 году в рамках развития и увеличения масштабов производства предприятие ОАО «Лебедянский» приобрело долю ОАО «Прогресс» – липецкого завода, производящего соки и детское питание под марками «Малышам» и «Привет».

В 2004 году в ОАО «Лебедянский» был введен в эксплуатацию новый цех по розливу соков и сокосодержащих напитков в ПЭТ упаковке. В цехе была установлена асептическая линия розлива французской фирмы Sidel производительностью 20 000 бутылок в час (в мае 2005 линия была модернизирована, куплена новая выдувная машина, производительность возросла до 27 000 бут. в час). Одновременно с данной линией была смонтирована и введена в эксплуатацию линия (итальянской фирмы «Symrak») по производству сока в стеклянной таре производительностью 6000 бут. в час.

ОАО «Лебедянский» первым среди крупных российских игроков рынка безалкогольных напитков приступил к розливу сока в стеклянные бутылки.

ОАО «Лебедянский» первым среди производителей в июле 2006 года выпустил на рынок соки обогащенные витаминами и минералами под торговой маркой «Тонус Актив Плюс», что явилось на тот момент самым перспективным направлением в развитии соковой индустрии.

В 2005 году в ОАО «Прогресс», совладельцем которого было ОАО «Лебедянский», началось производство минеральной воды «Липецкий бювет». В 2007 году ОАО «Лебедянский» стал владельцем 100% акций ОАО «Прогресс».

В результате реализации стратегии дифференциации продукции ОАО «Лебедянский» в течение нескольких лет превратился из регионального производителя в лидера российского рынка соков.

К 2007 году рыночная доля ОАО «Лебедянский» увеличилась до 33% российского рынка соков, и компания была признана одной из наиболее динамично растущих компаний в России. Ее оборот к этому времени превысил 800 млн. долларов США.

В 2007 году интерес к покупке сокового бизнеса ОАО «Лебедянский» проявила компания «ПепсиКо Холдингс», которая приобрела более 75% акций ОАО «Лебедянский» в 2008 году.

В 2008 году в ОАО «Лебедянский» был произведен раздел совокупного бизнеса на два новых:

- 1) бизнес по производству соков;
- 2) бизнес по производству детского питания и минеральной воды.

Бизнес по производству соков остался в ОАО «Лебедянский», а бизнес по производству детского питания и минеральной воды был полностью переведен в ОАО «Прогресс».

С 2011 года ОАО «Лебедянский» полностью принадлежит ООО «Лебедянский Холдингс», и в феврале 2012 года компания была преобразована из ОАО «Лебедянский» в ООО «Лебедянский».

На всех этапах своего развития компания «Лебедянский» делает ставку на повышение качества выпускаемой продукции, и в 2008 году она была сертифицирована по системе менеджмента качества ISO 9001:2000.

Использование современного оборудования и передовых технологий производства в ООО «Лебедянский» позволяет предприятию минимизировать продолжительность операционного цикла и обеспечивать превосходное качество продукции. Этому так же способствует наличие высококвалифицированного персонала, имеющего значительный опыт работы в отрасли.

Миссией ООО «Лебедянский» является обеспечение потребности населения в высококачественной пищевой продукции с учетом изменяющихся требований рынка.

К перспективным целям развития ООО «Лебедянский» можно отнести:

- увеличение рыночной доли и лидерство в сегменте соковой продукции на региональном рынке.
- постоянную модернизацию и автоматизацию производства, обеспечивающую повышение рентабельности деятельности предприятия, также повышение качества производимой продукции и процесса ее изготовления.

Общая численность трудового персонала предприятия – более 450 человек.

Укрупненная организационная структура ООО «Лебедянский» представлена на рисунке 2.1.

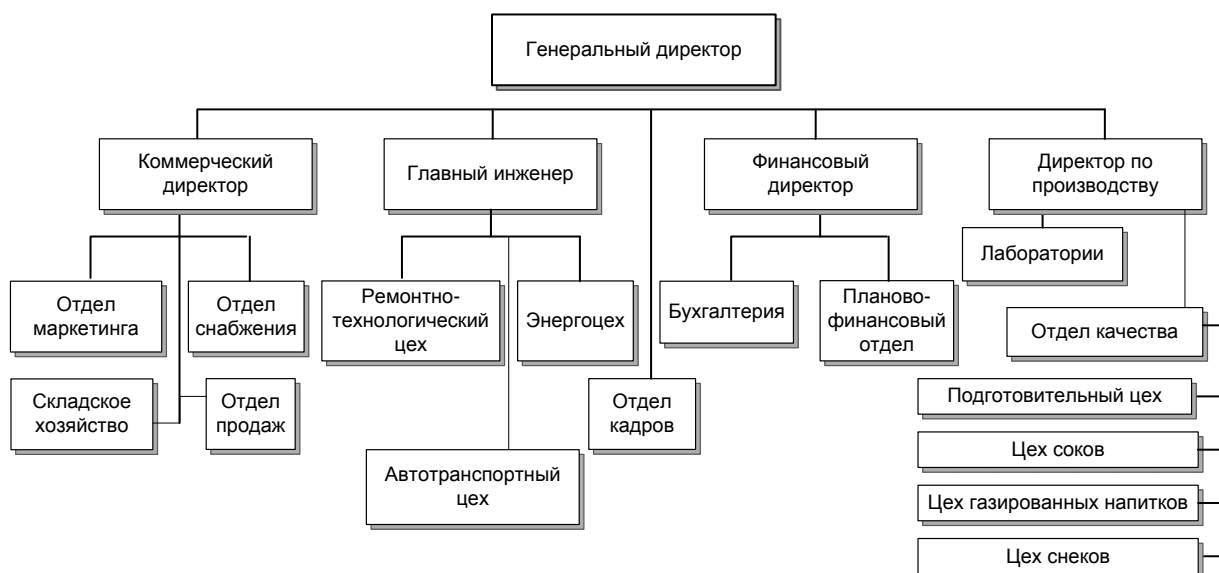


Рисунок 2.1 – Укрупненная организационная структура ООО «Лебедянский»

ООО «Лебедянский» отличает стремление к постоянному совершенствованию ассортиментной политики, повышению качества продукции, к модернизации технологий и оборудования, которые направлены на удовлетворение запросов рынка и увеличение объемов продаж продукции.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Лебедянский» за 2020 – 2021 гг. приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Лебедянский» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменение
Выручка, тыс.руб.	1762653	1859867	97214
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1442441	1555154	112713
Валовая прибыль, тыс.руб.	320212	304713	-15499
Чистая прибыль, тыс.руб.	865672	1868400	1002728
Активы, тыс.руб.	10247030	12020789	1773759
Собственный капитал, тыс.руб.	9643518	11511918	1868400
Среднесписочная численность работников, чел.	471	469	-2
Среднегодовой выпуск продукции на 1 работника, тыс.руб.	3742,36	3965,6	223,2

Согласно данным таблицы 2.2, в ООО «Лебедянский» в 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдался рост выручки и чистой прибыли, а также увеличение среднегодового выпуска продукции на одного работника.

2.2 Анализ сбытовой политики ООО «Лебедянский»

Товарный ассортимент ООО «Лебедянский» в настоящее время включает в себя более 300 видов соковой продукции, выпускаемых обычно сериями под такими известными брендами как: Я, Любимый, Фруктовый сад и J7 Тонус. Товарный ассортимент ООО «Лебедянский» является сложным, т.е. имеет внутреннюю классификацию и включает различные товарные группы, товарные подгруппы, виды товаров и их модификации.

Структуру товарного ассортимента ООО «Лебедянский» в 2021 году отражает рисунок 2.2.

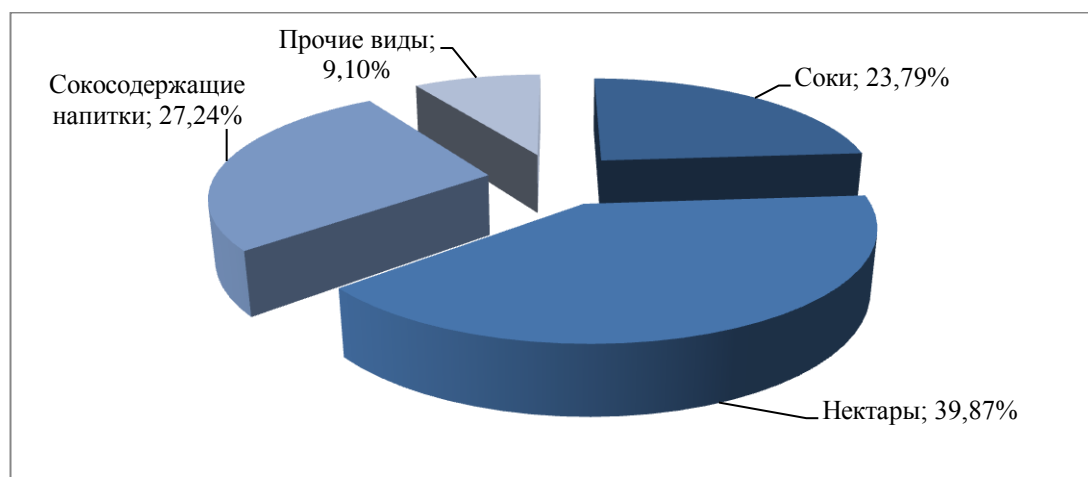


Рисунок 2.2 – Структура товарного ассортимента ООО «Лебедянский» в 2021 году (в натуральном выражении)

Продуктовый портфель ООО «Лебедянский» представлен в 2021 году тремя основными товарными группами продукции:

- товарная группа «Соки», на долю которой приходится около 23,79%;
- товарная группа «Нектары», которая преобладает в структуре выпуска продукции с удельным весом 39,87%;
- товарная группа «Сокодержажщие напитки», доля которой составляет 27,24%.

На долю остальных видов продукции в структуре товарного ассортимента ООО «Лебедянский» приходится суммарно 9,10% объема выпуска.

Динамику изменения объемов выпуска продукции по товарным группам за 2019–2021 гг. характеризуют данные табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ структуры товарного ассортимента
ООО «Лебедянский» за 2019–2021 гг.

Наименование товарной группы	Удельный вес товарной группы, %		
	2019 год	2020 год	2021 год
Соки	27,94%	26,22%	23,79%
Нектары	38,09%	39,12%	39,87%
Сокосодержащие напитки	23,78%	25,48%	27,24%
Прочие виды	10,19%	9,18%	9,10%

Согласно данным табл. 2.2, структура товарного ассортимента ООО «Лебедянский» постепенно меняется в сторону увеличения в ней удельных весов таких двух товарных групп продукции как: «Нектары» и «Сокосодержащие напитки» за счет сокращения удельных весов таких товарных групп как: «Соки» и «Прочие виды».

Динамику изменения структуры товарного ассортимента ООО «Лебедянский» наглядно отражает рис. 2.3.

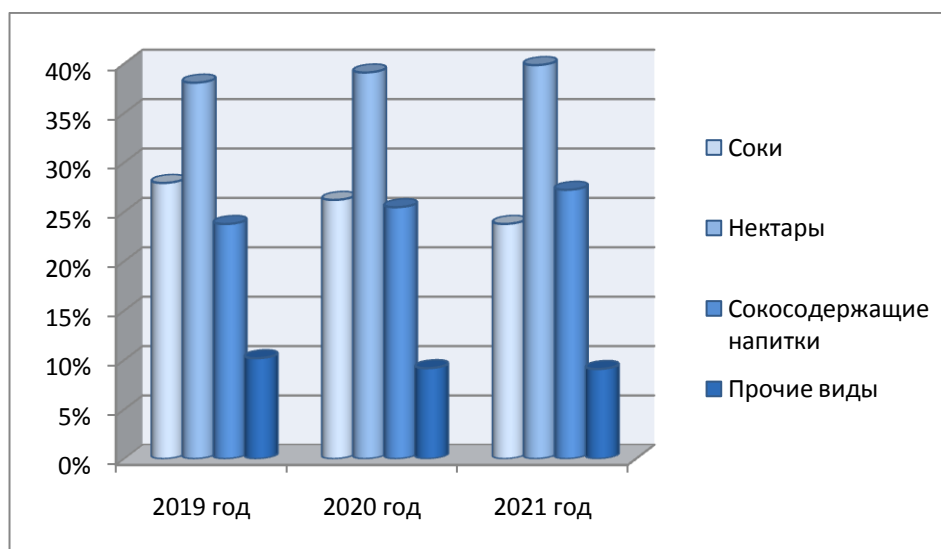


Рисунок 2.3 – Динамика изменения структуры товарного ассортимента ООО «Лебедянский» за 2019–2021 гг.

Самой растущей товарной группой в структуре выпуска продукции ООО «Лебедянский» является группа «Сокосодержащие напитки», удельный

вес которой вырос с 23,78% в 2019 году до 27,24% в 2021 году. Увеличивается также доля товарной группы «нектары» в структуре выпуска, правда темпы ее роста заметно ниже – с 38,09% в 2019 году до 39,87% в 2021 году.

Если рассматривать структуру ассортимента ООО «Лебедянский» с позиции торговых марок его образующих, то в ней преобладает доля соковой продукции бренда «Любимый» (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Торговые марки ассортимента ООО «Лебедянский»
(по данным 2021 года)

Наименование торговой марки	Количество товарных позиций в группе, шт.			Удельный вес торговой марки в структуре ассортимента, %
	Соки	Нектары	СН	
Любимый	5	27	31	32,27
Фруктовый сад	15	28	12	30,04
J7 Тонус	21	19	14	18,72
Я	24	21	5	10,84
Прочие	36	27	14	8,13

Наглядно структуру ассортимента ООО «Лебедянский» в 2021 году в разрезе представляющих его торговых марок отражает рис. 2.4.

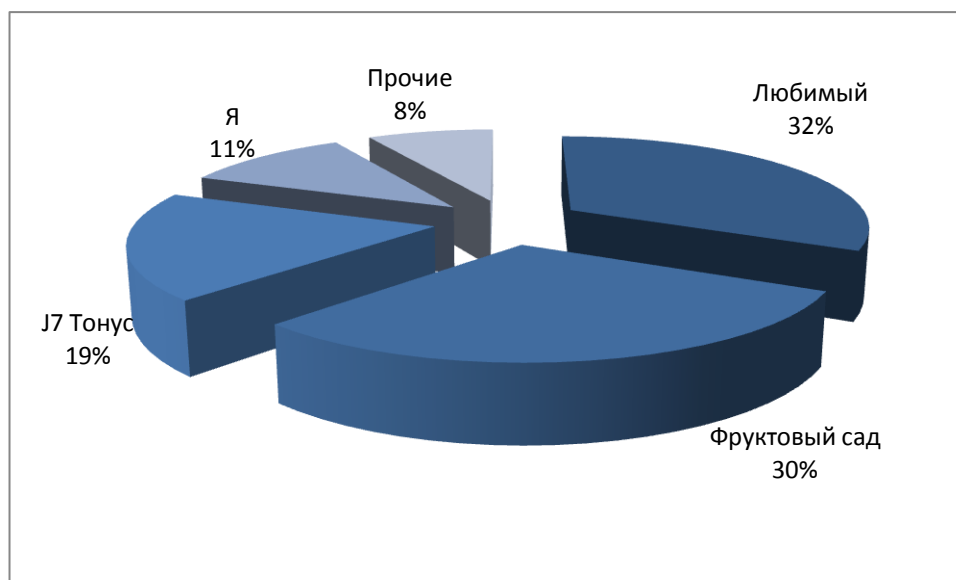


Рисунок 2.4 – Сегментирование ассортимента ООО «Лебедянский»
по торговым маркам

Согласно данным Росстата, соковая продукция бренда «Любимый» по итогам 2021 года заняла на российском рынке второе место с долей 11,2%,

уступив сокам бренда «Добрый», который входит в портфель АО «Мултон» (ТНК «Coca-Cola»). На третьем месте оказалась соковая продукция бренда «Фруктовый сад» с долей 10,5%. Как можно видеть из данных таблицы 2.3, каждый бренд или торговая марка соковой продукции от ООО «Лебедянский» представлен соками, нектарами и сокосодержащими напитками. Количество товарных позиций в этих группах меняется, как и их состав в зависимости от динамики спроса и сезонного фактора.

Сезонную динамику производства соков и сокосодержащих напитков в ООО «Лебедянский» характеризует рис. 2.5.

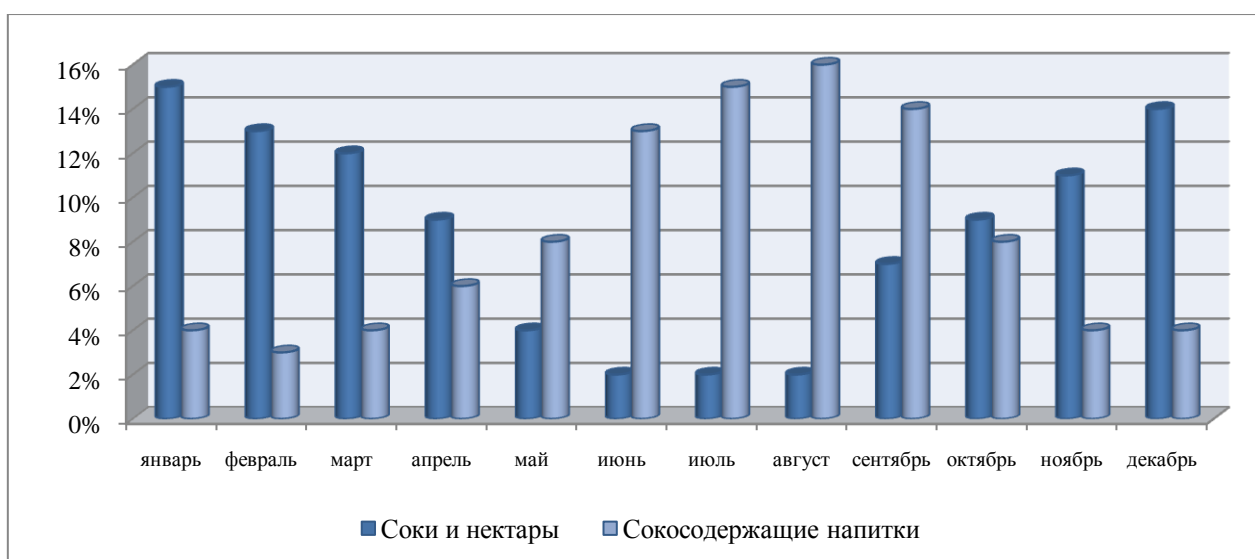


Рисунок 2.5 – Сезонная динамика производства соков, нектаров и сокосодержащих напитков в ООО «Лебедянский»

Такая структура выпуска продукции ООО «Лебедянский» обусловлена стремлением сгладить сезонный характер продаж за счет различных видов напитков, т.е. напитков разной сезонности:

- пик спроса на соки и нектары приходится на осень, зиму и весну (период авитаминоза);
- пик спроса на сокосодержащие напитки, как и на газированные напитки и на минеральную воду приходится на жаркое время года.

Таким образом, сезонность спроса носит постоянный характер (в течение года) и отличается эластичностью по цене.

- 1) пик производства напитков в целом приходится на июль-август, поскольку именно в эти периоды наблюдается наибольший уровень их потребления.
- 2) снижение производства напитков наблюдается в октябре-ноябре. Незначительный спад производства приходится также на февраль-март.
- 3) производство напитков быстро наращивает объемы в период с середины мая до начала сентября.

Продукция ООО «Лебедянский» представлена в основном в среднем ценовом сегменте (47%), что можно видеть на рисунке 2.6.

К низкому ценовому сегменту относится немногим более 27% выпускаемой продукции ООО «Лебедянский», к высокому ценовому сегменту – около 26% продукции, представленной в основном соками и нектарами под брендом «Я».

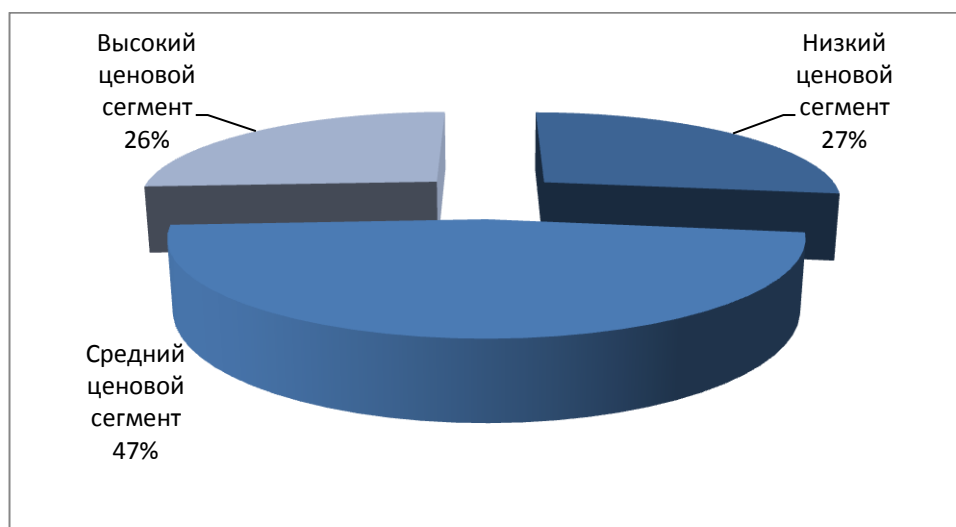


Рисунок 2.6 – Ценовое сегментирование продукции ООО «Лебедянский» по данным 2021 года

Под брендом «Я» выпускаются только высококачественные 100% соки и нектары класса «премиум», которые не содержат искусственных пищевых добавок, красителей и консервантов. Соки и нектары бренда «Я» выпускаются в упаковке Tetra Prisma Aseptic Square, специально разработанной компанией «Тетра Пак». Номенклатурная группа соков и нектаров под брендом «Я», производимых в ООО «Лебедянский», насчитывает около 50 товарных

позиций, которые пользуются хорошим спросом у населения. Под брендом «Я» почти не производятся сокосодержащие напитки.

Общее количество товарных позиций соковой продукции, реализуемой компанией ООО «Лебедянский», составляет 1080. Наибольшее количество товарных позиций наблюдается в группе «Сокосодержащие напитки», – 348 (рисунок 2.7).

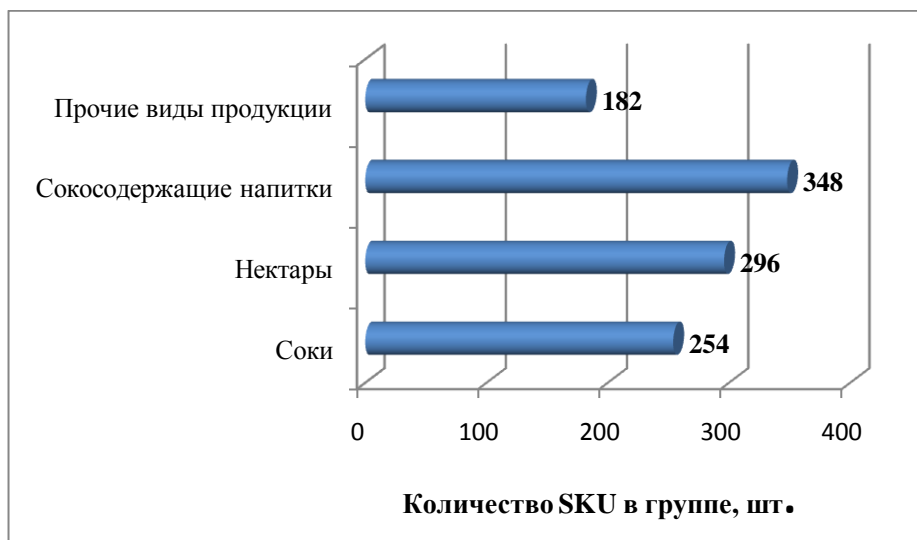


Рисунок 2.7 – Количество товарных позиций в ассортиментных группах продукции, реализуемой ООО «Лебедянский»

Реализацией готовой продукции в ООО «Лебедянский» занимаются работники отдела сбыта.

В подчинении у начальника отдела сбыта находятся начальники складов реализуемой продукции и менеджеры по продажам. Общая численность персонала отдела сбыта составляет 27 человек.

К основным функциям персонала отдела сбыта предприятия ООО «Лебедянский» относятся:

- подготовка и заключение договоров с потребителями в соответствии с их заявками и индивидуальными требованиями к ассортименту и качеству продукции;
- формирование базы потребителей и поиск потенциальных потребителей соковой продукции;

- подготовка плана продаж и его диспетчирование;
- составление графика поставки продукции и контроль его выполнения;
- контроль расчетов с потребителями за отгруженную продукцию;
- приемка, хранение и контроль запасов продукции на складах;
- изучение рынка и подготовка информации для корректировки ассортиментной политики предприятия;
- разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики.

Для реализации готовой продукции исследуемое предприятие ООО «Лебедянский» использует как прямые, так и косвенные каналы сбыта. У предприятия имеются следующие виды каналов сбыта (рис. 2.8):

- организации и предприятия общественного питания;
- торговые компании;
- индивидуальные потребители.

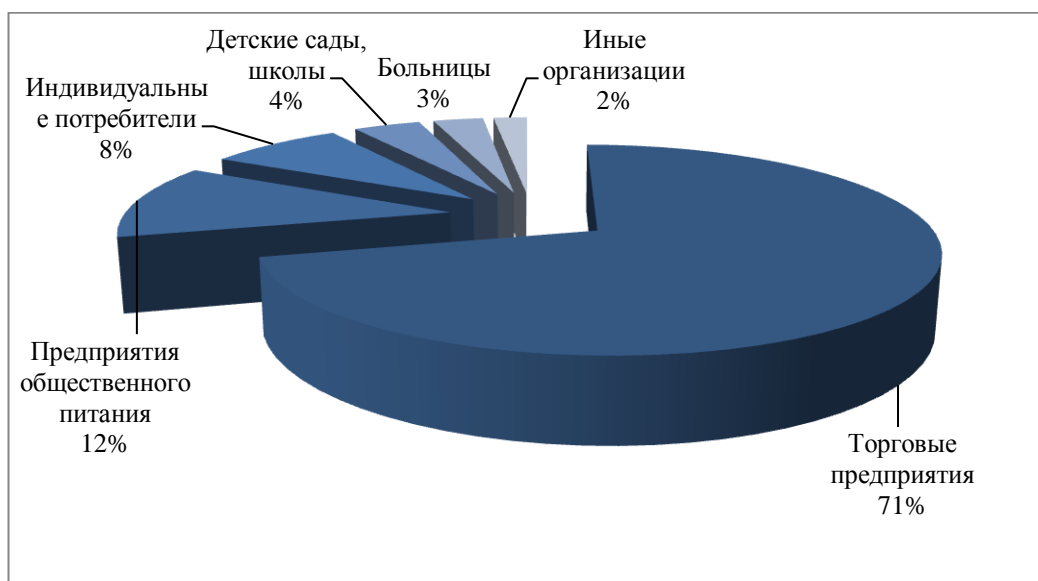


Рисунок 2.8 – Структура реализации соковой продукции ООО «Лебедянский» (по группам потребителей) в 2021 году

Торговые предприятия, через которые реализуется продукция ООО «Лебедянский», состоят из предприятий оптовой и розничной торговли.

По результатам анализа продаж за 2019 – 2021 гг. было выявлено, что объемы поставок оптовым базам имеют тенденцию к снижению (рис. 2.9).

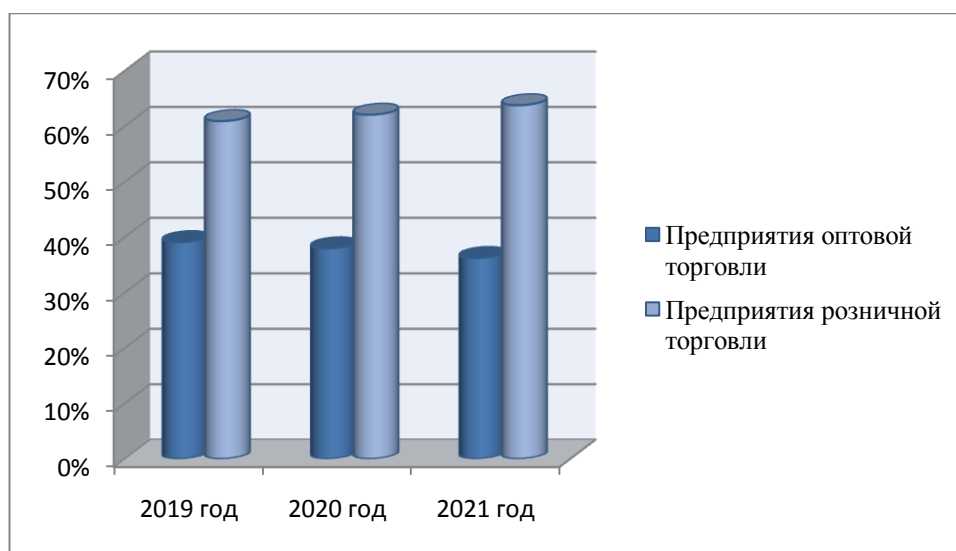


Рисунок 2.8 – Изменение структуры поставок соковой продукции ООО «Лебедянский» по предприятиям оптовой и розничной торговли за 2019–2021 гг.

Предприятия розничной торговли, в которые поставляется соковая продукция ООО «Лебедянский», условно делятся на три формата: гипермаркеты, супермаркеты и магазины у дома.

Статистику поставок (продаж) продукции ООО «Лебедянский» предприятиям розничной торговли разного формата за 2020–2021 гг. отражают данные таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Поставка продукции ООО «Лебедянский» предприятиям розничной торговли за 2020-2021 гг.

Формат торгового предприятия	Объем поставок, тыс. руб.		Изменение (+,–)	Темп роста, %
	2020 год	2021 год		
Гипермаркеты	412249	419828	7579	101,84
Супермаркеты	265205	294254	29050	110,95
Магазины у дома	197809	223034	25225	112,75
Итого	875263	937116	61853	107,07

Согласно данным таблицы 2.4, наиболее высокие темпы увеличения объемов поставок продукции ООО «Лебедянский» в 2021 году наблюдаются по таким торговым предприятиям как магазины у дома (на 12,75%). Немного ниже темп роста объемов поставок в супермаркеты, – он составил 110,95%.

Наряду с этим, резко снизились продажи соковой продукции ООО «Лебедянский» в 2021 году в таком формате как гипермаркеты, – прирост составил 1,84%. Более наглядно динамику изменения объемов поставок продукции ООО «Лебедянский» за 2020–2021 гг. отражает рисунок 2.9.

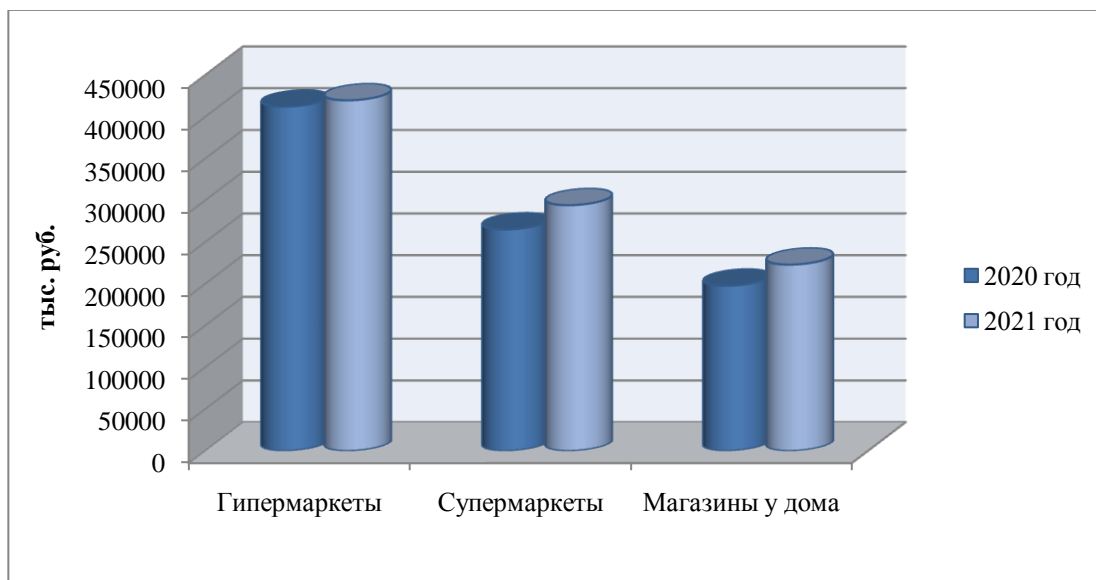


Рисунок 2.9 – Динамика изменения объемов поставок продукции ООО «Лебедянский» за 2020–2021 гг. в магазины разного формата

Изменение структуры поставок продукции ООО «Лебедянский» за 2020–2021 гг. в магазины разного формата иллюстрирует рисунок 2.10.

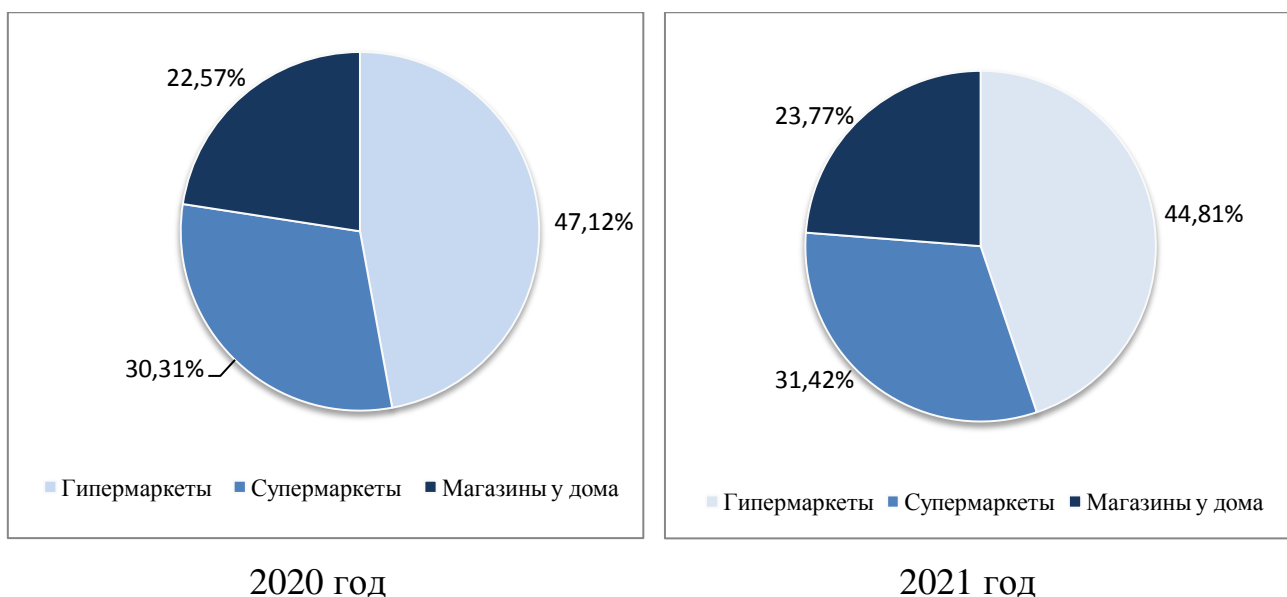


Рисунок 2.10 – Динамика изменения структуры поставок продукции ООО «Лебедянский» за 2020–2021 гг. в магазины разного формата

Эксперты отмечают, что в связи с ухудшением экономической ситуации и введения ограничений в связи с эпидемией коронавируса в России в последние три года часть покупателей переключается с посещения гипермаркетов и супермаркетов на розничные рынки и магазины у дома.

В 2020 году в структуре поставок соковой продукции ООО «Лебедянский» в магазины разного формата:

- удельный вес гипермаркетов составил 47,12%;
- удельный вес супермаркетов составил 30,31%;
- удельный вес магазинов у дома составил 22,57%.

В 2021 году в структуре поставок продукции ООО «Лебедянский» в магазины разного формата:

- удельный вес гипермаркетов составил 44,81%;
- удельный вес супермаркетов составил 31,42%;
- удельный вес магазинов у дома составил 23,57%.

То есть удельный вес поставок продукции ООО «Лебедянский» в магазины у дома вырос в 2021 году почти на 13%.

Распределение выручки ООО «Лебедянский» за 2021 году от реализации соковой продукции в магазинах разного формата отражено в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Распределение выручки ООО «Лебедянский» за 2021 год от реализации продукции в магазинах разного формата

Канал сбыта	Выручка, тыс. руб.		
	Соки	Нектары	Сокосодержащие напитки
Гипермаркеты	131571	193796	81529
Супермаркеты	90151	169056	118077
Магазины у дома	21929	49480	53416
Итого	243650	412331	281135

Более наглядное представление о структуре продаж разных видов соковой продукции ООО «Лебедянский» в магазинах разного формата в 2021 году дает рисунок 2.11.

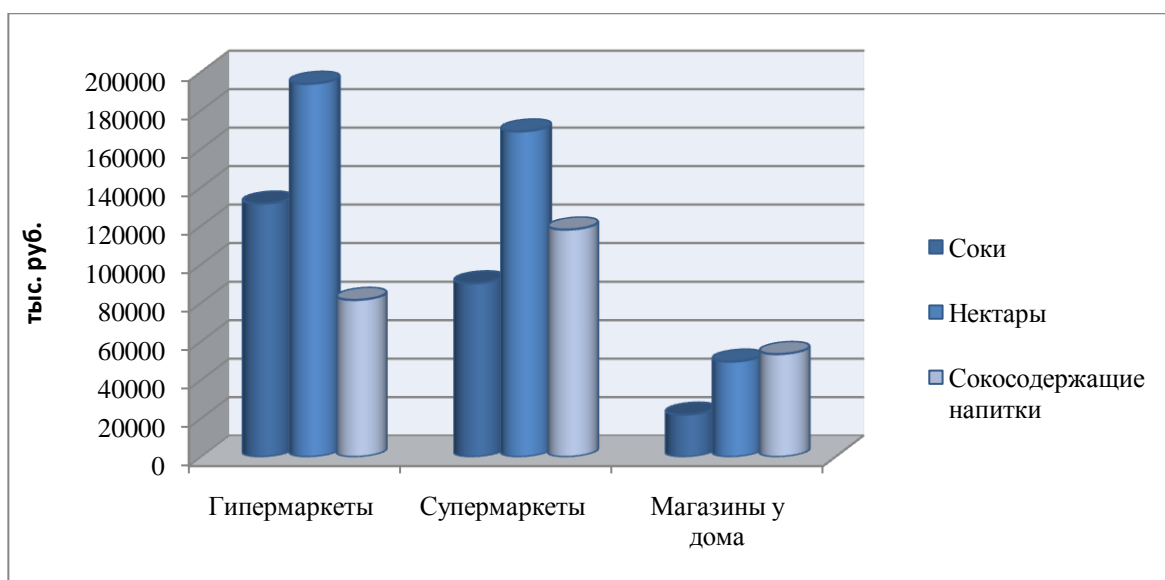


Рисунок 2.11 – Структура поставок продукции ООО «Лебедянский» в магазины разного формата в 2021 году

Согласно данным рисунка 2.11, можно сделать вывод о том, что в структуре продаж гипермаркетов и супермаркетов преобладает такой вид продукции ООО «Лебедянский» как нектары, а в магазинах у дома – сокосодержащие напитки. Сокосодержащие напитки реализуются в большей степени в супермаркетах, а не в гипермаркетах. В гипермаркетах реализуется большая часть поставляемых соков.

2.3 Оценка эффективности сбытовой политики ООО «Лебедянский»

Деятельность службы сбыта на предприятии играет огромную роль в реализации продукции, – правильно отлаженная система сбыта может снизить уровень затрат на реализацию продукции и тем самым принести дополнительную прибыль предприятию.

Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия ООО «Лебедянский» предполагает в первую очередь оценку эффективности каналов сбыта продукции. Это позволяет оценить эффективность сбытовой работы в целом и выявить приоритетные каналы сбыта, приносящие предприятию максимальный доход.

При оценке эффективности каналов сбыта продукции важным моментом является выбор критериев, по которым они оцениваются. Наиболее часто применяемыми критериями оценки эффективности каналов сбыта продукции являются:

- объем сбыта через канал за определенный период;
- прибыль на канале сбыта;
- затраты предприятия;
- негативные проблемы (рост затрат на рекламу, на коммунальные услуги, энергоносители и др.);
- изменение внешних факторов (налоговой и таможенной политики, законодательства);
- виды услуг, выполняемых для потребителей, на канале сбыта;
- скорость выполнения заказа.

В первую очередь при оценке каналов сбыта рассматривается динамика объемов продаж продукции (выручки) ООО «Лебедянский» по каждому каналу.

Как указывалось выше, у исследуемого предприятия имеются прямые и непрямые (косвенные) каналы сбыта.

Прямыми (нулевыми) каналами сбыта ООО «Лебедянский» можно считать прямые поставки соковой продукции в различные учреждения (больницы, детские сады и др.) и предприятия общественного питания (рестораны, кафе, закусочные), а также в иные организации.

К непрямым (одноуровневым) каналам сбыта ООО «Лебедянский» относятся оптовые предприятия и розничные предприятия различного формата: гипермаркеты, супермаркеты и магазины у дома.

Объем продаж по прямым каналам сбыта в 2021 году составил около 21% от общего объема реализованной соковой продукции (рисунок 2.21). Более 79% своей продукции ООО «Лебедянский» реализуется через торговые предприятия.

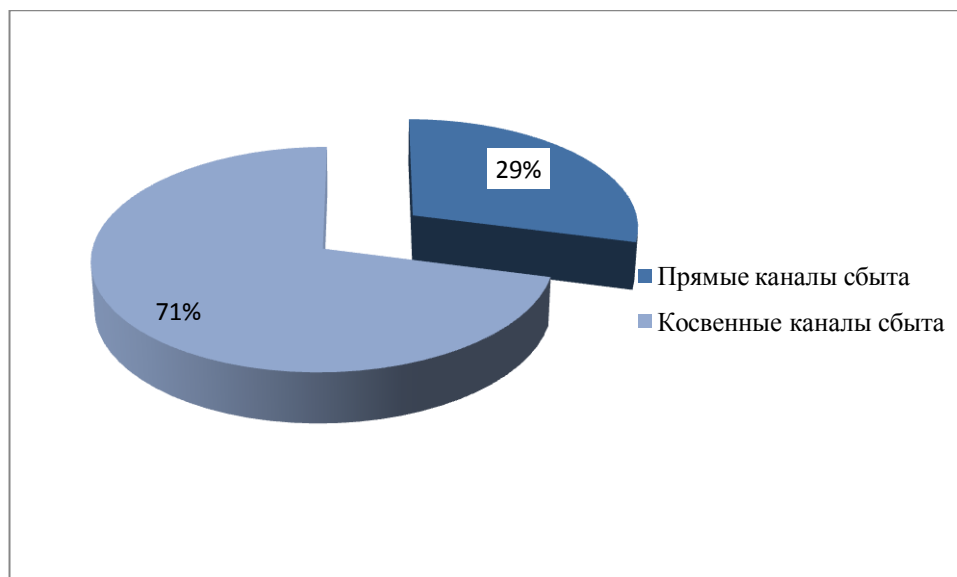


Рисунок 2.12 – Распределение объема продаж продукции ООО «Лебедянский» в 2021 году по прямым и косвенным каналам сбыта

Согласно статистике продаж, доля продукции ООО «Лебедянский», реализуемой по прямым каналам сбыта, ежегодно растет.

Изменение структуры продаж ООО «Лебедянский» в стоимостном выражении за 2020–2021 гг. отражает рисунок 2.13.

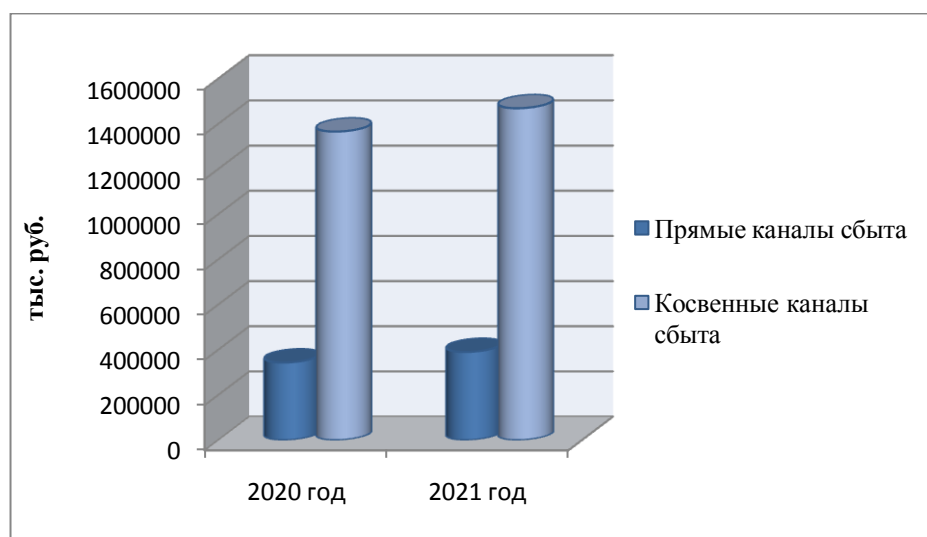


Рисунок 2.13 – Распределение объема продаж ООО «Лебедянский» по прямым и косвенным каналам сбыта за 2020–2021 гг.

Рисунок 2.13 отражает опережение темпов роста объемов продаж продукции ООО «Лебедянский» по прямым каналам по сравнению с объемами продаж по косвенным каналам.

Согласно данным табл. 2.6, для разных каналов сбыта ООО «Лебедянский» характерна своя структура товарного ассортимента (номенклатурных групп) продукции, как и для магазинов разного формата.

Таблица 2.6 – Распределение выручки ООО «Лебедянский» за 2021 год от реализации соковой продукции по разным каналам сбыта

Канал сбыта	Выручка, тыс. руб.				
	Соки	Нектары	Сокосодержащие напитки	Прочая продукция	Итого
Торговые предприятия	304149	524786	394706	96865	1320506
Предприятия общественного питания	53095	95583	40795	33711	223184
Индивидуальные потребители	25397	61722	54530	7140	148789
Детские сады, школы	27698	45861	265	571	74395
Больницы	23274	32146	199	177	55796
Иные организации	8849	11431	16133	784	37197
Итого	442462	771529	506628	139248	1859867

В таблице 2.6 приведено распределение годовой выручки по каналам и товарным группам соковой продукции в целом за календарный год, однако здесь не учитывался сезонный фактор поставки продукции. Хотя согласно статистике продаж ООО «Лебедянский», структура выпуска товарного ассортимента существенно меняется в зависимости от сезона: зимой и весной больше поставляется соков и нектаров, а в летний период – сокосодержащих напитков.

Согласно данным таблицы, наибольший вклад в выручку, как в целом по ООО «Лебедянский», так и практически по всем каналам сбыта предприятия делает такая товарная группа как «нектары». На втором месте по объемам продаж – сокосодержащие напитки, и их удельный вес в структуре продаж постоянно растет.

Темпы прироста выручки ООО «Лебедянский» по всем каналам сбыта за 2020–2021 гг. отражает рис. 2.13. Согласно данным рисунка, прирост выручки ООО «Лебедянский» в 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдается дифференцированно по всем каналам сбыта, вследствие увеличения

объемов продаж (выручки) завода в целом по предприятию на 5,52%. Наиболее высокие темпы прироста выручки наблюдались по больницам и детским учреждениям, а наименьшие – по предприятиям общественного питания (вследствие введения ограничений из-за ковида) и иным организациям.



Рисунок 2.13 – Динамика прироста выручки ООО «Лебедянский» по каналам сбыта в 2021 году по сравнению с 2020 годом

Для оценки эффективности продаж ООО «Лебедянский» достаточна следующая группировка затрат по каналам сбыта:

- прямые затраты на каждый канал сбыта;
- накладные (коммерческие) затраты на каждый канал сбыта;
- управленческие расходы предприятия.

На канал сбыта ООО «Лебедянский» можно просто отнести (напрямую) прямые затраты по производству продукции и те затраты, в составе которых оплата труда с начислениями сотрудников, реализующих продукцию по данному каналу, а также другие расходы: представительские, командировочные, транспортные расходы, премии покупателям за объем продаж, бонусы и пр.

В расчетах затрат обязательно учитываются основные параметры сотрудничества с розничными сетями – различные виды вознаграждения, которые выплачивает ООО «Лебедянский» торговым сетям в соответствии со

своей договорной политикой, и те затраты, которые предприятие при этом несет. В составе вознаграждений, выплачиваемых ООО «Лебедянский» розничным сетям, можно выделить:

- входные бонусы, которые являются «платой за присутствие»;
- ретробонусы – это вознаграждение за достижение розничными сетями оговоренных объемов продаж;
- маркетинговые скидки на поставляемую продукцию.

Входные бонусы обусловлены наличием соков и соковой продукции ООО «Лебедянский» в магазинах розничной сети, количеством определенных позиций в ассортиментном портфеле, поставками в новые торговые точки сети и т.д.

Для ООО «Лебедянский» выплаты входных бонусов носят характер постоянных издержек. Данные издержки являются величиной, напрямую не связанной с продажами, но обычно, на практике, эти издержки равномерно распределяют в качестве расходов будущих периодов, и затем учитывают в выручке. Помимо вознаграждений розничным сетям ООО «Лебедянский» несет расходы, связанные с оплатой логистических и мерчандайзинговых услуг, компенсацией потерь от порчи (пропажи) поставленной продукции, т. е. переменные издержки, которые выражаются либо в процентах к обороту, либо к цене продукции.

Дополнительно ООО «Лебедянский» может выплачивать штрафы за нарушение сроков, за нарушение ассортиментного состава поставляемой продукции, за неправильное оформление документов и пр. Наряду с этим, у предприятия ООО «Лебедянский» возникают затраты, обусловленные повышенными требованиями торговых сетей к упаковке, маркировке, комплектации поставляемой продукции, а также транспортные расходы, связанные с указанными особыми условиями складирования (хранения) и доставке товаров в распределительные центры или магазины торговых сетей.

Распределение доходов и расходов по каналам сбыта предприятия ООО «Лебедянский» за 2021 год отражают данные табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Распределение выручки и затрат ООО «Лебедянский» за 2021 год по каналам сбыта

Наименование показателей	Канал сбыта						
	Торговые предприятия	Предприятия общепита	Индивидуальные потребители	Детские учреждения	Больницы	Иные организации	Итого
Выручка по каналу, тыс. руб.	1320506	223184	148789	74395	55796	37197	1859867
Доля выручки по каналу, %	70,84	12,01	7,89	4,13	3,25	1,88	100,0
Прямые затраты по каналу, тыс. руб.	957975	162412	106697	55850	43950	25423	1352308
Накладные расходы по каналу, тыс. руб.	164695	14362	11005	5378	4592	2814	202846
Управленческие расходы по каналу, тыс. руб.	142084	10172	8252	3937	2059	1458	167962
Общие затраты по каналу, тыс. руб.	1264754	186946	125954	65165	50601	29695	1723116
Доля общих затрат по каналу, %	73,40	10,85	7,31	3,78	2,94	1,72	100,0

При оценке эффективности каналов сбыта прямые затраты и управленческие расходы распределяются между каналами сбыта пропорционально объемам продаж по каждому из них, а накладные или коммерческие затраты на каждый канал сбыта – берутся по факту понесенных затрат.

Согласно данным табл. 2.7, наибольшая часть затрат ООО «Лебедянский» приходится на такой канал сбыта как торговые предприятия (73,4%), на втором месте – предприятия общепита (10,85%), однако эта доля затрат по каналу ниже, чем его доля в выручке (12,01%), что свидетельствует об относительной эффективности канала по сравнению с другими. В наиболее эффективных каналах сбыта – вклад в затраты ниже вклада в выручку ООО «Лебедянский».

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой политики ООО «Лебедянский»

3.1 Выявление резервов совершенствования сбытовой политики ООО «Лебедянский»

Результаты оценки эффективности сбытовой политики ООО «Лебедянский», приведенные во второй главе, позволяют сделать вывод о недостаточной ее эффективности.

Предприятие, заинтересованное в эффективности сбыта продукции, должно не только знать реальное положение дел на рынке, но и проводить мониторинг состояния каналов сбыта и оценку их эффективности, чтобы принимать обоснованные решения по реализации товаров.

Согласно результатам аналитических исследований российского рынка соковой продукции, после резкого сокращения объемов в 2014-2016 гг., начиная с 2017 года, рынок демонстрирует постоянный рост (2-4%) в стоимостном выражении.

Прирост продаж в 2017-2018 гг. оценивается на уровне 2,7-4,4%, что во многом было связано с постепенной стабилизацией экономической обстановки в стране и потребительских ожиданий населения.

В 2021 году, несмотря на последствия коронавируса, темпы роста рынка превысили 4,7%, – и к 2025 году прогнозируется дальнейший рост рынка, не менее чем на 10%. То есть, несмотря на сложившиеся в настоящее время неблагоприятные экономические условия в России, тенденции развития рынка соковой продукции остаются позитивными. Особенно высокой динамикой спроса в последние годы отличается такой сегмент отечественного рынка соковой продукции, как сокосодержащие напитки, удельный вес которых в общем объеме рынка превысил в 2021 году 27%-ный уровень.

Отрасль производства соковой продукции – одна из немногих в России, по технологическому развитию соответствующая мировому уровню и обла-

дающая высоким рыночным потенциалом. Вместе с тем, данная отрасль ограничена низким уровнем платежеспособного покупательского спроса. Ввод антироссийских санкций, падение мировых цен на нефть, а также девальвация рубля не способствовали росту потребления. На этом фоне потребители склонны совершать покупки соков реже и отдают предпочтение более доступным товарам-заменителям (сокосодержащим напиткам и лимонаду).

Кризисные явления в экономике последних лет, ограничительные меры из-за пандемии, отразились на рынке соковой продукции. Покупательская способность населения, по данным исследований, снизилась в России почти на 30%. Многие потребители на этом рынке переориентировались на низкий ценовой сегмент, и покупки стали более осмысленными и целевыми.

Рост объемов продаж соковой продукции в низких ценовых сегментах, – эксперты рынка называют самым значимым трендом последних трех лет.

В условиях кризиса, чтобы сохранить объемы продаж, большинство российских предприятий-производителей соков перешли в более низкий ценовой сегмент, пересмотрев и изменив ассортимент выпускаемой продукции, размер упаковки. Также производителям соков пришлось сократить свою маржу. Как отмечают эксперты, на данном рынке с каждым годом увеличивается представленный ассортимент за счет новинок.

По данным мониторингов, в настоящее время на российском рынке соков представлены более 2300 различных наименований соковой продукции.

Согласно данным Росстата, на рынке соковой продукции лидером по объемам потребления является яблочный сок (29,94%), а на втором месте находятся смеси фруктовых соков – 29,12%.

Изучение тенденций развития рынка соковой продукции очень важно для планирования сбыта продукции и совершенствования сбытовой политики исследуемого предприятия ООО «Лебедянский».

Основным содержанием планирования сбыта на предприятии ООО «Лебедянский» является прогнозирование сбыта продукции, разработка планов сбыта, выбор наиболее эффективных каналов сбыта, распределение объ-

ема сбыта товаров по клиентам. Прогноз сбыта продукции может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным. Долгосрочный прогноз охватывает от 5 до 25 лет, среднесрочный – от 1 до 5 лет, а краткосрочный – от 3 до 12 месяцев.

Долгосрочное прогнозирование сбыта необходимо при разработке стратегического плана предприятия, а среднесрочное – для того чтобы проверить, правильно ли осуществляется развитие предприятия, предусмотренное долгосрочным прогнозом. Краткосрочный прогноз объема сбыта продукции приносит большую пользу при составлении планов сбыта, графиков производства продукции и управлении запасами готовой продукции.

В условиях неопределенности внешней среды предприятие ООО «Лебедянский» может применять уровневое прогнозирование объема сбыта. Уровневое прогнозирование (или сценарный подход к прогнозированию) – это предсказание уровня объема сбыта по трем точкам: максимальный, вероятный, минимальный. Сценарное прогнозирование имеет следующие достоинства. Во-первых, предприятие может подготовиться к пессимистическому варианту объема продаж. Во-вторых, можно заблаговременно выявить факторы, ведущие, к минимальному объему сбыта. В-третьих, выявление таких факторов дает возможность предприятию ООО «Лебедянский» разработать ситуационный план.

Сущность разработки такого плана заключается в том, что для каждого вида реализуемой продукции отбирается несколько ключевых допущений, иных, чем наиболее вероятная ситуация. В качестве допущений может быть принят не только наихудший, но и случайные варианты.

Ситуационный план предписывает, что должен делать каждый сотрудник в той или иной ситуации и каких последствий следует ожидать в результате ее возникновения. Ситуационное планирование сбыта позволяет предприятию быстро действовать в неблагоприятной ситуации и подготовиться к неожиданностям [19, с. 164].

При выборе канала сбыта предприятие ООО «Лебедянский» должно учитывать также и то, какие каналы сбыта используют конкуренты, доступность рынка, периодичность совершения покупок потребителями, стоимость хранения запасов и многие другие критерии оценки.

Оперативно-сбытовая деятельность ООО «Лебедянский» имеет свои особенности, которые определяются назначением выпускаемой продукции, организационной структурой сбыта, отраслевой спецификой предприятия. Вместе с тем оперативно-сбытовая работа предприятия ООО «Лебедянский» является завершением процесса реализации произведенной продукции.

Важным критерием оценки каналов сбыта наряду с эффективностью является уровень управляемости, т.е. возможность получать информацию о рынке и потребителях, устанавливать контроль за ценами и пр. Как правило, такую оценку делают специалисты ООО «Лебедянский» или приглашенные со стороны эксперты. Отношения с участниками каналов должны быть оформлены договорами, предусматривающими взаимный обмен информацией и подробными данными о рынке. Отсутствие этих сведений может привести к серьезным проблемам в поставках предприятием ООО «Лебедянский» продукции на рынок и последующем обслуживании, что будет препятствовать удовлетворению потребностей клиентов определенных сегментов.

Помимо этих, наиболее общих показателей ООО «Лебедянский» может применять и другие – более узкие критерии оценки работы сбытовых каналов. Необходимость их использования определяется спецификой бизнеса ООО «Лебедянский», уровнем конкуренции на рынке и рядом других факторов. Наиболее распространенные дополнительные параметры оценки: объем продаж; темпы роста продаж; процент продаж целевым клиентам; оборачиваемость запасов готовой продукции; средний уровень запасов готовой продукции и др.

Планы сбыта предприятия ООО «Лебедянский» на 2022 год предусматривают, что объемы реализации продукции и цены увеличатся, а себестоимость продаж сохранится на прежнем уровне или снизится за счет эф-

фекта масштаба, поскольку предприятие предполагает увеличить свою долю рынка в этом году.

Чтобы обеспечить реализацию плана, необходимо определить направления и точки контроля выполнения плана сбыта ООО «Лебедянский». К числу таких точек контроля или индикаторов выполнения плана сбыта ООО «Лебедянский» можно отнести: объемы реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении, валовую прибыль по товарным группам; коммерческие расходы на продвижение (рекламу и маркетинг; различные компенсации персоналу), прямые расходы, обусловленные возвратами продукции или скидками покупателям и др.

В свете проведенных исследований эффективности каналов сбыта ООО «Лебедянский» к перечисленным показателям необходимо добавить и такой показатель как рентабельность продаж по каналу и по отдельной торговой точке, а также рекомендовать контроль уровня торговой наценки к отпускной цене и скорость оборота товаров.

Как известно, возможность определять цену для конечного потребителя – очень важное конкурентное преимущество каждого поставщика продукции на рынок, поскольку потребители берут продукцию ООО «Лебедянский» или продукцию его конкурента на основании соотношения цен. Управление ценами посредника может варьироваться от жесткого требования к величинам цен до определения уровней нижних и верхних цен, за которые посредник не имеет возможности выходить. Безусловно, такое требование со стороны ООО «Лебедянский» предусматривает дальнейший контроль за соблюдением ценовой политики.

Средняя торговая наценка на продукцию ООО «Лебедянский», как указывают эксперты, составляет 34%, она дифференцирована не только по видам продукции, но и по каналам. Наибольшая торговая наценка характерна для розничных и средних оптовых компаний, занимающихся сбытом продукции ООО «Лебедянский». Безусловно, многие торговые предприятия, занимающиеся сбытом соковой продукции, стремятся повысить торговую на-

ценку (особенно в летний период), поскольку от нее зависит величина их доходов, однако это может привести к снижению скорости продаж.

В соответствии со сказанным индикаторы выполнения плана сбыта могут быть представлены так, как отражено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Индикаторы выполнения плана сбыта ООО «Лебедянский» на 2022 год

Показатели	Направление анализа причин отклонения	Индикаторы
Объем продаж в натуральном выражении	Структура и динамика по маркам, товарным группам (каналам сбыта)	Абсолютное снижение уровня продаж в отдельных сегментах рынка
Выручка (объем продаж в стоимостном выражении)	Структура и динамика по маркам, товарным группам (каналам сбыта), факторный анализ	Абсолютное снижение уровня продаж в категории высокорентабельных товарных групп
Темп роста выручки, %	Амплитуда и динамика	Снижение темпа роста выручки, устойчивость отрицательного темпа
Средняя цена, руб.	Отраслевой бенчмаркинг и его динамика	Отклонение средней цены от цен компаний-конкурентов, производящих аналогичную продукцию
Возврат продукции, руб.	Уровень возвратов в выручке (в %) и его динамика	Наращение объемов возвратов и их удельного веса в выручке
Объем скидок в выручке, руб.	Уровень скидок в выручке (в %) и его динамика	Увеличение объема скидок и их удельного веса в выручке
Валовая прибыль, руб.	Динамика факторов и факторный анализ	Снижение или разнонаправленная динамика валовой прибыли с выручкой от продаж, сокращение количества высокорентабельных товарных групп
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	Динамика продаж и прибыли	Сокращение уровня рентабельности при снижающихся объемах продаж и выручки
Отношение расходов на коммерческий персонал к выручке, %	Коэффициент зарплата/выручка, корреляция уровня прямых затрат с темпом роста или уменьшения выручки	Рост (снижение) коммерческих расходов на продвижение продукции при отсутствии уровня прямых расходов на продвижение продукции, рост расходов к темпу прироста выручки

Как показал анализ сбытовой политики во второй главе, по итогам 2021 года в сравнении с 2020 годом наибольший прирост выручки ООО «Лебедянский» произошел по таким каналам сбыта предприятия, как детские учреж-

дения и больницы, а также и по индивидуальным потребителям, в то время как по такому каналу, как торговые предприятия, темпы роста выручки заметно меньше, чем по заводу в целом.

Для выявления причин этого, необходимо исследовать особенности ассортиментной структуры и ценообразования на продукцию, реализуемую предприятием, по этому каналу сбыта. На основе выявленных параметров рентабельности отдельных видов продукции можно сформировать оптимальный ассортимент, обеспечивающий исследуемому предприятию ООО «Лебедянский» максимально возможную прибыль. Но помимо этого целесообразно сопоставить динамику доходов и расходов по отдельным каналам сбыта «Лебедянский», чтобы выявить причины ухудшения ситуации и определить комплекс мер по повышению эффективности каналов.

Распределение доходов и расходов по отдельным каналам сбыта «Лебедянский» за 2020–2021 гг. отражены выше, в табл. 2.7, из которой можно видеть, что они распределены неравномерно. В структуре расходов предприятия ООО «Лебедянский» преобладает себестоимость продаж, удельный вес которой составляет около 80%, на долю коммерческих и управленческих расходов суммарно приходится немногим более 20%. Вклад каналов в выручку и затраты не соответствуют друг другу, что можно видеть на рис. 3.1.

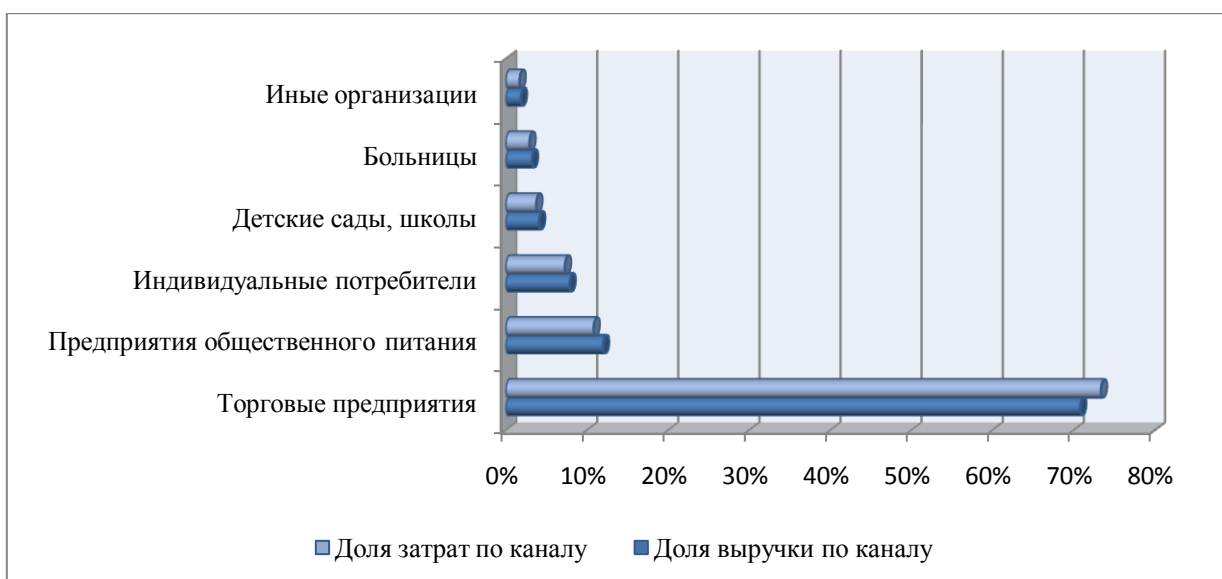


Рисунок 3.1 – Соотношение вкладов сбытовых каналов в затраты и в выручку ООО «Лебедянский» по данным 2021 года

На основании этих данных можно оценить вклады прямого и косвенного каналов в затраты и в выручку ООО «Лебедянский» (рис. 3.2).

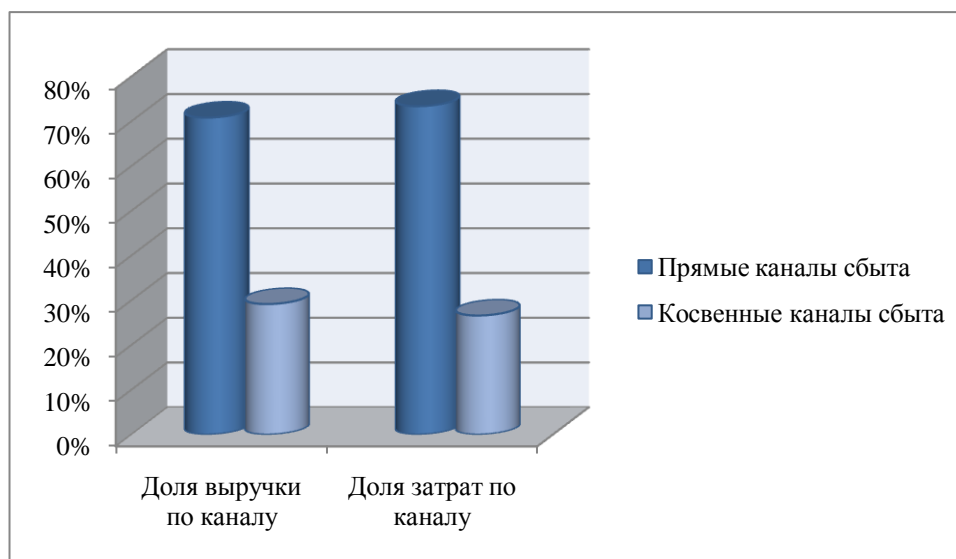


Рисунок 3.2 – Соотношение вкладов в затраты и в выручку по прямым и косвенным каналам сбыта ООО «Лебедянский» по данным 2021 года

Согласно данным рисунка 3.2, удельный вес прямого канала в выручке ООО «Лебедянский» выше, чем его удельный вес в затратах, что говорит об эффективности канала.

Как указывалось выше, в рамках оценки эффективности сбытовой деятельности ООО «Лебедянский» должна проводиться оценка прибыльности канала – это наиболее важный момент для определения мер по совершенствованию сбытовой политики.

Для этого нужно рассчитать валовую прибыль по каждому каналу ООО «Лебедянский» как разницу между объемами продаж в канал и себестоимостью проданных товаров.

Затем разнести общие затраты ООО «Лебедянский» на каждый канал, т.е. определить размер затрат, связанных с хранением, поставкой, личными продажами, рекламой, продвижением продаж в канале. Вычтя из валовой прибыли затраты по каналу, можно получить чистую прибыль каждого канала ООО «Лебедянский». А взяв отношение полученной прибыли к объему продаж предприятия – итоговую величину их прибыльности.

По данным табл. 2.7 была рассчитана прибыль от продаж ООО «Лебедянский» по каждому отдельному каналу сбыта, и ее распределение по каналам отражает рисунок 3.3.

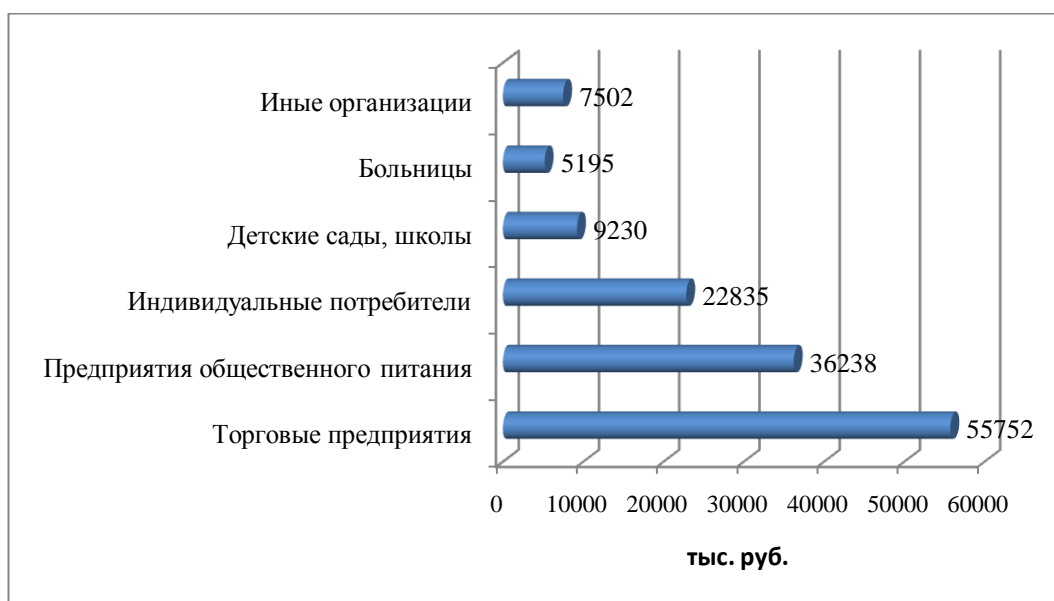


Рисунок 3.3 – Распределение прибыли от продаж ООО «Лебедянский» по каналам сбыта за 2021 год

Несмотря на то, что наибольший уровень прибыли от продаж приходится на торговые организации, самая высокая рентабельность характерна для других каналов сбыта ООО «Лебедянский». Их ранжирование по уровню рентабельности отражает рисунок 3.4.

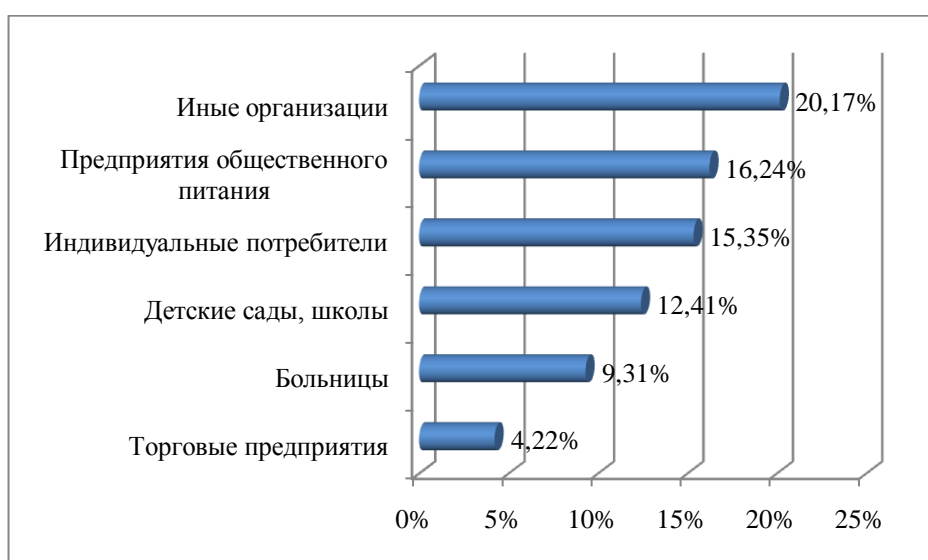


Рисунок 3.4 – Результаты ранжирования каналов сбыта ООО «Лебедянский» по рентабельности за 2021 год

Лидером по уровню рентабельности оказался такой канал сбыта ООО «Лебедянский» как иные организации (20,17%), немного уступили ему предприятия общественного питания – рентабельность по этому каналу составила 16,24%, и канал индивидуального потребления с рентабельностью 15,35%.

Торговые предприятия оказались в самом низу рейтинга каналов по рентабельности, которая составила всего 4,22%.

Таким образом, распределение выручки и затрат по каналам сбыта за 2021 год позволило оценить их прибыль и рентабельность, на основе которой был сделан вывод о том, что самыми эффективными каналами сбыта ООО «Лебедянский» являются предприятия общественного питания, иные организации и индивидуальные потребители.

3.2 Рекомендации по совершенствованию сбытовой политики ООО «Лебедянский»

Для выявления направлений совершенствования сбытовой деятельности ООО «Лебедянский» и выявления причин низкой рентабельности таких каналов сбыта как торговые организации, рассмотрим динамику объема продаж предприятия за первые пять месяцев 2022 года (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Фактический объем продаж ООО «Лебедянский» с января по май 2022 года

Номенклатура продукции	Объем продаж, тыс. руб.					
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Итого
Соки	47101	42541	36445	35260	34799	196146
Нектары	64210	63469	61078	60769	60024	309550
Сокосодержащие напитки	40086	41338	41730	42518	53425	219097
Прочие виды	17178	14894	13941	13870	14841	74724
Итого	168574	162241	153194	152417	163089	799715

Согласно данным таблицы 3.2, в структуре продаж предприятия ООО «Лебедянский» преобладает удельный вес нектаров, который составляет в

среднем 38,71%. На втором месте в структуре находится товарная группа со-
косодержащих напитков, удельный вес которой равен 27,40%.

Более иллюстративно динамику продаж ООО «Лебедянский» отражает
рисунок 3.5.

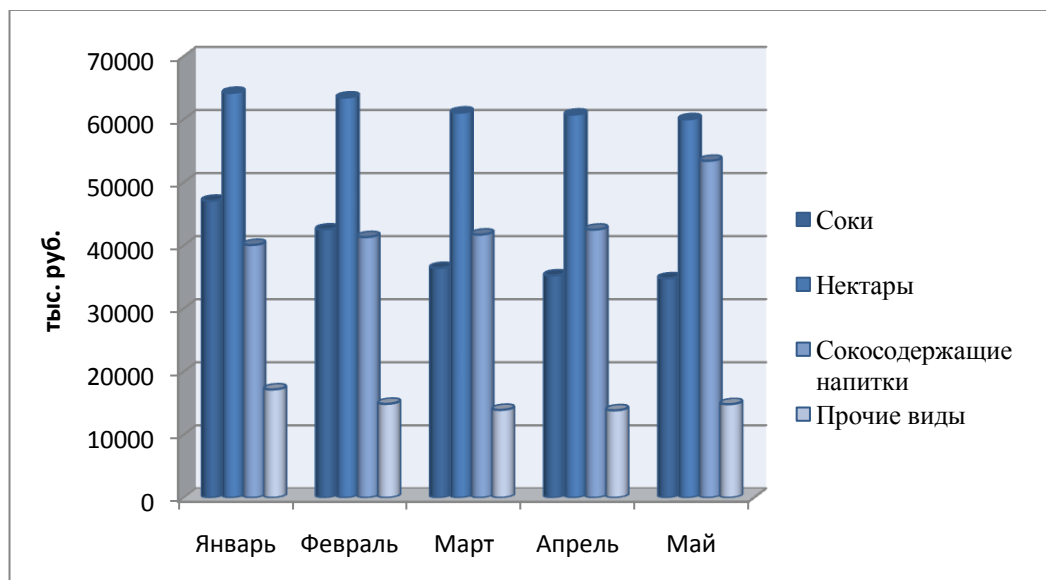


Рисунок 3.5 – Динамика продаж ООО «Лебедянский» с января по май
2022 года

Для оценки рентабельности продаж отдельных товарных групп ООО
«Лебедянский» анализировался фактический выпуск продаж продукции за
каждый месяц с января по май 2022 года для двух преобладающих в структу-
ре ассортиментных групп: нектаров и сокодержащих напитков.

С учетом рассмотренной за первые пять месяцев 2022 года динамики
продаж ООО «Лебедянский», необходимо выявить основные причины коле-
баний прибыли и факторы, оказывающие влияние на снижение прибыли. Са-
мое резкое снижение прибыли от продаж наблюдалось в мае 2022 года, и оно
было обусловлено резким ростом цен на все виды соковой продукции ООО
«Лебедянский». При этом выручка предприятия за май 2022 года выросла по
сравнению с выручкой за апрель на 7,01%. Для выяснения причин снижения
прибыли и показателей рентабельности продаж в мае 2022 года была рас-
смотрена динамика расходов ООО «Лебедянский» на продвижение продук-
ции (рисунок 3.6).

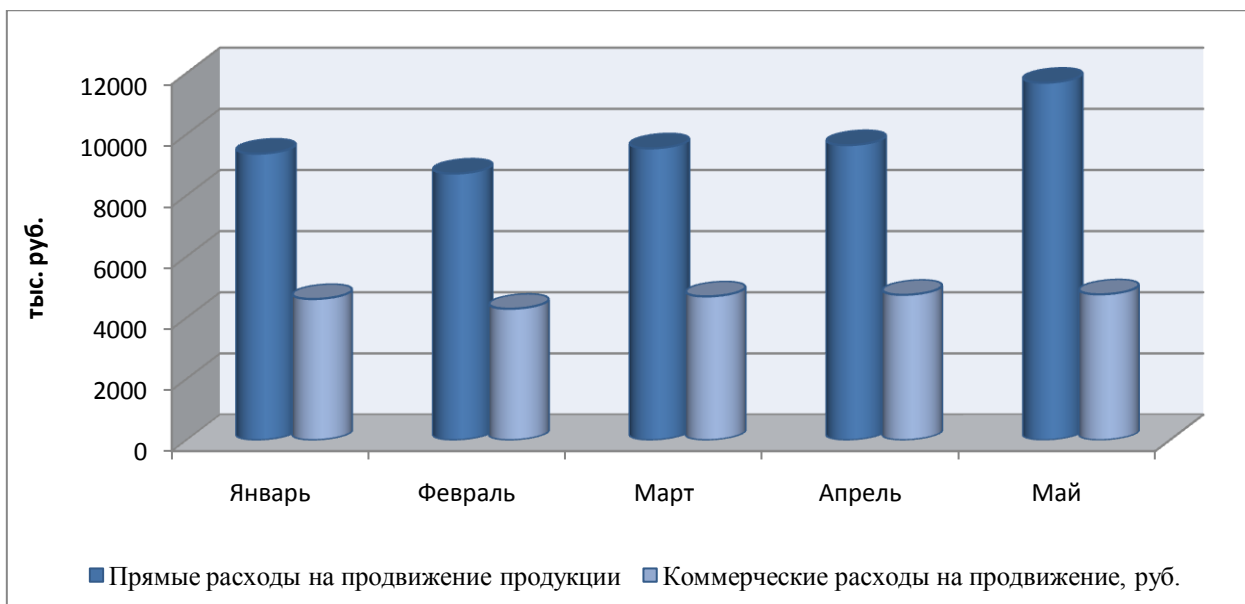


Рисунок 3.6 – Расходы ООО «Лебедянский» на продвижение продукции с января по май 2022 года

Согласно данным рисунка 3.5, расходы ООО «Лебедянский» на продвижение продукции достигают своего наибольшего уровня в мае, а наименьшего – в феврале 2022 года. При этом величина коммерческих расходов на продвижение продукции примерно одинакова и практически не меняется по периодам, а величина прямых затрат на продвижение продукции все время меняется.

Для выявления причин изменения величины прямых затрат ООО «Лебедянский» на продвижение продукции был рассмотрен их состав. Прямые затраты на продвижение включают в себя:

- возвраты продукции;
- скидки и ретро-бонусы.

Величина скидок определяется отделом сбыта ООО «Лебедянский» совместно с его экономическими службами дифференцированно для каждого покупателя (розничной сети).

Изменение величины возвратов, а также скидок и ретро-бонусов ООО «Лебедянский» в анализируемом периоде отражает рис. 3.6. Как можно видеть на рисунке, в мае 2022 года величина, скидок и ретро-бонусов достигли своего максимального уровня. Поскольку величина ретро-бонусов не меняет-

ся по периодам, причиной роста затрат ООО «Лебедянский» на продвижение продукции в мае 2022 года обусловили только и скидки.

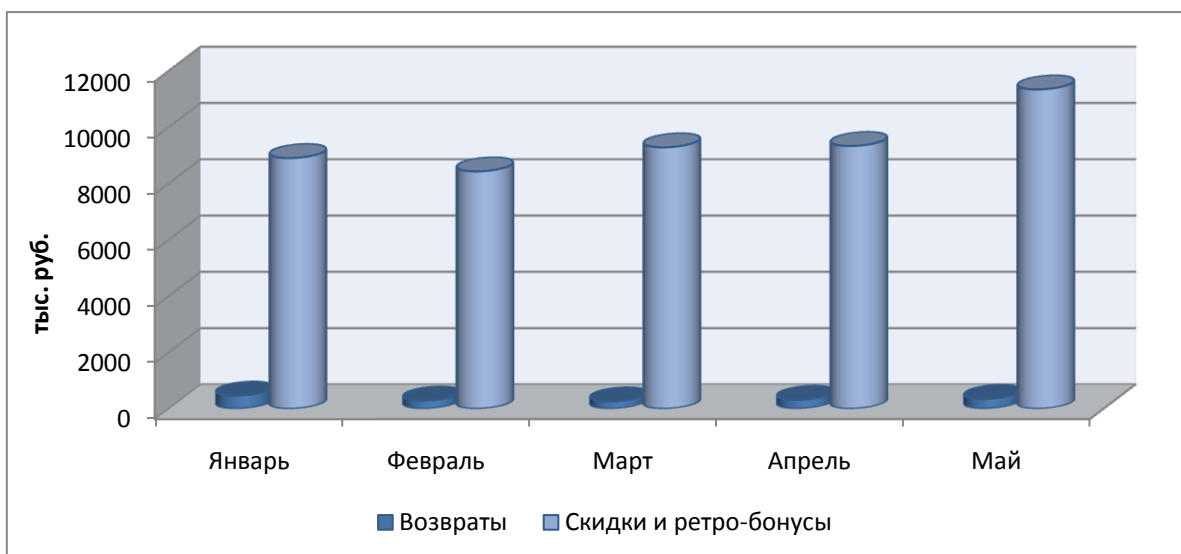


Рисунок 3.6 – Изменение прямых затрат на продвижение продукции ООО «Лебедянский» за первые пять месяцев 2018 года

Поскольку отдел сбыта ООО «Лебедянский» оказывает прямое влияние на величину скидок, необходимо рассмотреть распределение скидок по каналам сбыта в мае 2022 года.

Таблица 3.3 – Величины скидок, предоставляемых ООО «Лебедянский», разным каналам сбыта в мае 2022 года

Наименование показателя	Наименование канала			
	Оптовые предприятия	Гипермаркеты	Супермаркеты	Магазины у дома
Выручка, тыс. руб.	179136	170538	119529	90598
Скидка, тыс. руб.	9136	20635	10160	5345
Доля скидки в выручке	5,10%	12,10%	8,50%	5,90%

Как можно видеть в табл. 3.3, наибольшую скидку в мае 2022 года ООО «Лебедянский» предоставил такому каналу сбыта, как крупные розничные сети (гипермаркеты), и она составила 12,14% в выручке.

Вследствие того, что отдел сбыта ООО «Лебедянский» величину скидки применяет необоснованно в отношении некоторых потребителей, предприятие может недополучить прибыль и снизить свою рентабельность.

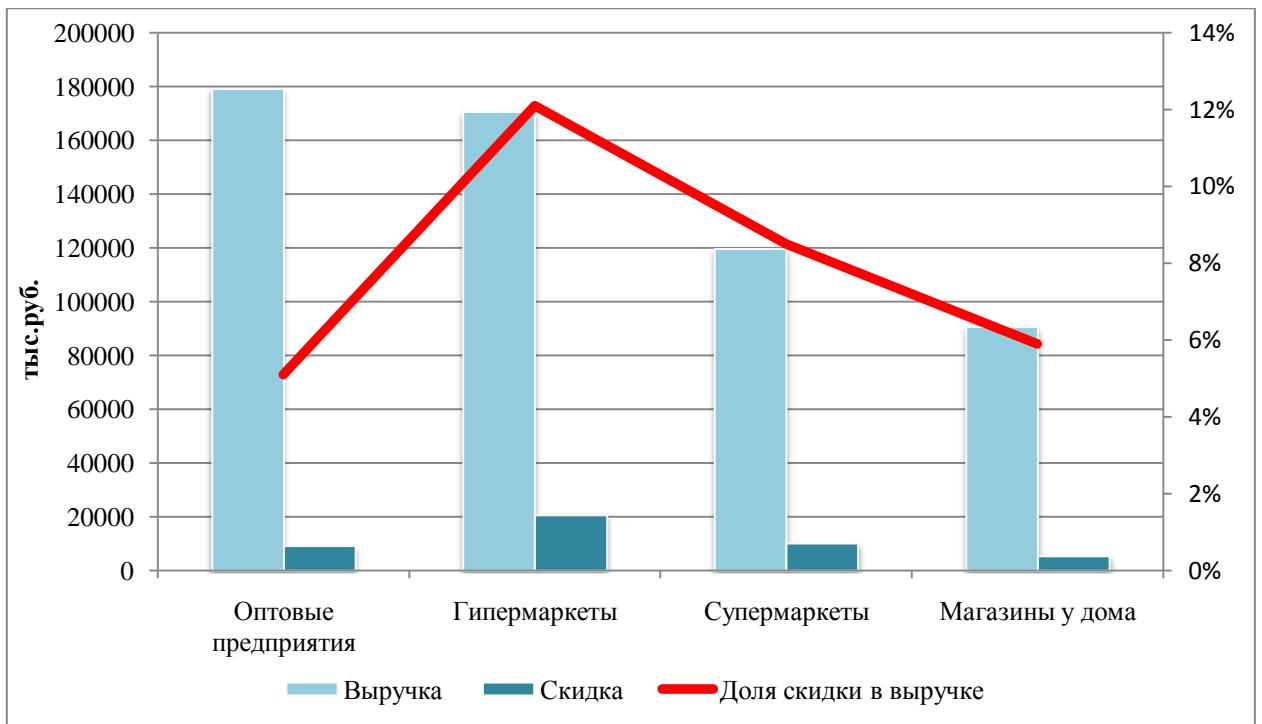


Рисунок 3.7 – Доля скидки в выручке ООО «Лебедянский» за май 2022 года для разных каналов сбыта

Как можно видеть на рис. 3.7, наибольшую скидку в мае 2022 года ООО «Лебедянский» предоставил такому каналу сбыта, как крупные розничные сети (гипермаркеты), и она составила 12,14% в выручке.

Вследствие того, что отдел сбыта ООО «Лебедянский» величину скидки применяет необоснованно в отношении некоторых потребителей, предприятие может недополучить прибыль и снизить свою рентабельность.

Для совершенствования сбытовой деятельности предприятию ООО «Лебедянский» необходимо детально обосновывать величину скидки по каждой поставке и определять ее допустимый уровень, чтобы оценить порог рентабельности по каждой поставке.

Оценим рентабельность поставки с учетом скидок одному из потребителей ООО «Лебедянский» – торговую сеть «Ашан».

Экономическую выгоду от скидки, предоставляемой потребителям ООО «Лебедянский» рассмотрим с двух позиций: с позиции маржинальности и точки безубыточности.

Маржинальный доход, или валовая прибыль (ВП), – это прибыль от продажи без учета косвенных расходов ООО «Лебедянский»:

$$ВП = В_{ПР} - С_{к} - С_{бПР} - Р_{ПР} \quad (3.1)$$

где $В_{ПР}$ – выручка от реализации по прайс-листу,

$С_{к}$ – сумма скидки,

$С_{бПР}$ – прямая себестоимость реализации,

$Р_{ПР}$ – прямые расходы по отгрузке.

Маржинальный доход по поставке необходимо сравнить со средним фактическим значением для данного потребителя, а также со средним уровнем маржи по предприятию ООО «Лебедянский». Если скидка по поставке выше, чем в прошлых периодах, и при этом объем отгрузки меньше или не превышает средний размер отгрузки данному потребителю, то ему не стоит давать дополнительную скидку.

Порог рентабельности, или точка безубыточности по поставке, – это предельный уровень выручки, при котором ООО «Лебедянский» покрывает все расходы по конкретной отгрузке соковой продукции, но еще не получает операционную прибыль.

При расчете скидки по каналу (конкретному потребителю) важно также учесть величину дебиторской задолженности по каждой поставке продукции, т.е. уровень отвлечения средств ООО «Лебедянский» из оборота.

Рассчитаем величину допустимой скидки при поставке продукции ООО «Лебедянский» в торговую сеть «Ашан»:

- стоимость поставляемой продукции по оптовой цене – 1852751 руб.;
- кредитный лимит по поставке – 20% (срок кредита 30 дней);
- порог рентабельности – 2,5%;
- предполагаемая скидка – 10%

Результаты расчетов маржинального дохода и рентабельности поставки партии соковой продукции в торговую сеть «Ашан» при скидке 10%, приведены в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Результаты расчета допустимой скидки при поставке продукции ООО «Лебедянский» в торговую сеть «Ашан»

Наименование показателя	Сумма, руб.	Удельный вес, %
Предполагаемая выручка	1 852 751	100
Предполагаемая скидка	185 275	10
Себестоимость продукции	1 087 565	58,7
Прямые расходы на продвижение продукции	163 042	8,8
Маржинальный доход	416 869	22,5
Косвенные расходы	277 913	15,0
Издержки на привлечение оборотных средств	96 343	5,2
Операционная прибыль/убыток	42 613	2,3
Порог рентабельности при скидке 10,0%	46 319	
Предельно допустимый размер скидки	9,8%	

Согласно данным таблицы 3.4, операционная прибыль, которую может получить ООО «Лебедянский» при предоставлении 10%-ной скидки при поставке продукции в торговую сеть «Ашан», не соответствует предельно установленному порогу рентабельности 2,5%. При уровне скидки 12,3% исследуемое предприятие, вообще, не получит операционной прибыли (объем поставки, при котором операционная прибыль будет равна нулю), а в случае превышения предоставляемой скидки уровня 12,3%, – поставка окажется убыточной для ООО «Лебедянский».

То есть слишком высокая скидка торговой сети не обеспечивает ООО «Лебедянский» нормальной операционной прибылью, и продажи продукции становятся невыгодны предприятию.

Таким образом, для совершенствования сбытовой деятельности исследуемому предприятию ООО «Лебедянский» необходимо по каждой поставке продукции в торговые сети производить расчет допустимой величины торговой скидки, чтобы обеспечить требуемый уровень операционной прибыли предприятия.

Заключение

Эффективность сбытовой деятельности сегодня определяет устойчивость положения предприятия на товарных рынках, его способность к развитию. Поэтому меры по улучшению и стимулированию сбыта продукции в настоящее время можно рассматривать как инструмент интенсивного развития производства и повышения эффективности деятельности предприятий.

Оценка сбытовой деятельности позволяет определить конкурентоспособность предприятия и решить следующие важные задачи: определить его положение на определенном рынке; разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления; выбрать основные каналы товародвижения выпущенной продукции; привлечь средства в перспективное производство; составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др. Проблема совершенствования сбытовой деятельности особенно остро стоит для тех предприятий, которые функционируют на высоко конкурентных рынках, в условиях экономического спада, когда резко снижается спрос на продукцию предприятия.

В рамках выпускной квалификационной работы рассмотрены проблемы совершенствования сбытовой деятельности предприятия ООО «Лебедянский».

От того насколько правильно определена рыночная ориентация предприятия, т.е. определены основные целевые группы потребителей, стратегия развития и поведения на рынке, а также основные каналы сбыта и система продвижения продукции зависит успешность деятельность предприятия в целом. Эффективность производства продукции может быть сведена на «нет» вследствие плохой организации сбыта продукции.

Управление сбытовой деятельностью исследуемого предприятия ООО «Лебедянский» обусловлено его стремлением к постоянному улучшению для достижения конкурентных преимуществ на высоко конкурентном рынке соковой продукции.

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы была исследована существующая сбытовая деятельность предприятия ООО «Лебедянский», и даны рекомендации по повышению эффективности системы сбыта продукции в условиях роста концентрации рынка, ужесточения конкуренции и снижения рыночного спроса.

Для реализации готовой продукции исследуемое предприятие ООО «Лебедянский» использует как прямые, так и косвенные каналы сбыта. Большая часть продукции поставляется через косвенные каналы сбыта, которые представлены предприятиями оптовой и розничной торговли.

Предприятия розничной торговли, через которые реализуется продукция ООО «Лебедянский», условно делятся на три формата: гипермаркеты, супермаркеты и магазины у дома.

В 2021 году наиболее высокие темпы увеличения объемов поставок продукции ООО «Лебедянский» наблюдались по таким торговым предприятиям как магазины у дома (на 12,75%). Немного ниже темп роста объемов поставок в супермаркеты, – он составил 110,95%. Наряду с этим, резко снизились продажи соковой продукции ООО «Лебедянский» в 2021 году в таком формате как гипермаркеты, – прирост составил 1,84%.

Эксперты отмечают, что в связи с ухудшением экономической ситуации и введения ограничений в связи с эпидемией коронавируса в России в последние три года часть покупателей переключается с посещения гипермаркетов и супермаркетов на розничные рынки и магазины у дома.

В 2021 году в структуре поставок продукции ООО «Лебедянский» в магазины разного формата:

- удельный вес гипермаркетов составил 44,81%;
- удельный вес супермаркетов составил 31,42%;
- удельный вес магазинов у дома составил 23,57%.

Согласно статистике продаж, доля продукции ООО «Лебедянский», реализуемой по прямым каналам сбыта, ежегодно растет. Для разных каналов сбыта ООО «Лебедянский» характерна своя структура товарного ассорти-

тимента (номенклатурных групп) продукции, как и для магазинов разного формата. В структуре продаж гипермаркетов и супермаркетов преобладает такой вид продукции ООО «Лебедянский» как нектары, а в магазинах у дома – сокосодержащие напитки. Сокосодержащие напитки реализуются в большей степени в супермаркетах, а не в гипермаркетах. В гипермаркетах реализуется большая часть поставляемых соков.

При оценке эффективности каналов сбыта было установлено, что наибольшая часть затрат ООО «Лебедянский» приходится на такой канал сбыта как торговые предприятия (73,4%), на втором месте – предприятия общепита (10,85%), однако эта доля затрат по каналу ниже, чем его доля в выручке (12,01%), что свидетельствует об относительной эффективности канала по сравнению с другими.

Для совершенствования сбытовой деятельности исследуемому предприятию ООО «Лебедянский» предлагается по каждой поставке продукции в торговые сети производить расчет допустимой величины торговой скидки, чтобы обеспечить требуемый уровень операционной прибыли предприятия.

Список использованных источников

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации ГК РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. ГОСТ 52182-2003 «Консервы. Соки, нектары и сокосодержащие напитки овощные и общефруктовые. Технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. ГОСТ 52187-2003 «Консервы. Нектары фруктовые. Общие технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
4. ГОСТ 52188-2003 «Консервы. Сокосодержащие напитки фруктовые. Общие технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
5. ГОСТ 32103-2013 «Консервы. Продукция соковая. Соки фруктовые и фруктово-овощные восстановленные. Общие технические условия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
6. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] /Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2017. – 400с.
7. Абчук В.А. Азбука маркетинга [Текст]. – СПб: Союз, 2014. – 270с.
8. Ассэль Гэнри. Маркетинг: принципы и стратегии [Текст]: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 804с.
9. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов / Под общей ред. Багиева Г.Л. – М.: Экономика, 2016. – 703с.
10. Басовский, Л.Е. Маркетинг [Текст]: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА, 2016. – 240 с.

11. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков [Текст]. – М.: Русская Деловая Литература, 2012. – 416с.
12. Васильев, Н.Э. Формирование ассортимента в рыночных условиях [Текст]: учебное пособие / Н.Э. Васильев. – М.: Слово, 2019. – 286 с.
13. Волкова О.Н., Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / О.Н. Волкова, В.В. Ковалев. – М.: ООО «ТК Велби», 2017. – 424 с.
14. Гилберт А. Черчилль Маркетинговые исследования [Текст]. – СПб: Питер, 2017. – 752 с.
15. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 615с.
16. Григорьев М.Н. Маркетинг [Текст]: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2019. – 434 с.
17. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 718 с.
18. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленного предприятия [Текст]: учебное пособие / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Экономика, 2019. – 256 с.
19. Дэй Дж. Стратегический маркетинг [Текст]. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2012. – 640 с.
20. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг [Текст]: Учеб. пособие/ Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред. И.С. Минко. – М.: Инфра–М, 2018. –255 с.
21. Есипов, В.Е. Цены и ценообразование [Текст]: учебное пособие / В.Е. Есипов. – СПб: Питер, 2018. – 628 с.
22. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014.– 433 с.
23. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: учебное пособие / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2015. – 714 с.

24. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер – М.: Издательство АСТ, 2014. – 230 с.
25. Крылов Э.И., Власов В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 608с.
26. Кузьмин, С.А. Ценообразование [Текст]: учебное пособие / С.А. Кузьмин. – М.: Экономика, 2019. – 214 с.
27. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник [Текст]. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
28. Лев М.Ю. Ценообразование [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика»/ М.Ю. Лев. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 719 с. – 978-5-238-01463-0. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8593.html>
29. Липсиц, И. В. Ценообразование [Текст]: учебное пособие / И.В. Липсиц. – М.: Москва, 2014. – 376 с.
30. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина. – 3-е изд., – М.: Дашков и К, 2018. – 716 с
31. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие [Текст] / Под ред. Н. Я. Калужновой, А. Я. Якобсона. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2017. – 476 с.
32. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг [Текст]. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
33. Маркетинговое ценообразование и анализ цен [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л.А. Данченко [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Евразийский открытый институт, 2014. – 180 с. – 978-5-374-00225-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10713.html>
34. Надо Р. Живые бренды. Новый подход к созданию и продвижению брендов. – М.: ИД «Гребенников», 2018. – 232 с.
35. Николаев Ю.Н. Экономика предприятия (фирмы). Базовые условия и экономические основы деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.Н. Николаев.– Электрон. текстовые данные. – Волго-

град: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2011. – 166 с.
– 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11365.html>

36. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]/ Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 453 с.

37. Рукавишников А. Как увеличить продажи? [Текст]: Интеллектуальный маркетинг. – М.: Эксмо, 2017. – 320 с.

38. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 317с.

39. Соловьев, Б.А. Маркетинг [Текст]: учеб. / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383 с.

40. Экономика предприятия Учебник./ под ред. О.И. Волкова – М.:Инфра-М, 2016. – 600 с.

41. Экономика предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2016. – 663с.

42. Экономика предприятия [Текст] Учебник/ под ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2018. – 608с.

43. Максимова, И.К. Ассортиментная политика / И.К. Максимова // Экономический анализ: теория и практика. 2019. – № 2. – С. 16–21.

44. Ильясов С.М. Маркетинг и его роль в управлении ценовой политикой// Маркетинг. – 2020. – № 2. – С. 14-18.

45. https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4811023542_ooo-lebedyanskiy

46. <https://www.pepsico.ru/>

47. <https://multon.ru/>

48. <https://pridonie.ru/>

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

Организация <u>ООО «Лебедянский»</u>	Дата (число, месяц, год)	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика	Форма № 1 по ОКУД	0710001
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКПО	31 12 2021
Организационно-правовая форма / форма собственности	ИНН	00336929
<u>ООО / частная</u>	по ОКВЭД	4811023542
Единица измерения: <u>тыс. руб. /млн. руб.</u>	ОКОПФ/ОКФС	74.2
Адрес (местоположение): 399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Матросова, д.7	по ОКЕИ	12300 16
		384/385

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	1 413	1 875	2 353
	Основные средства	1130	2 737 759	2 834 579	2 784 074
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	–	–	–
	Финансовые вложения	1150	8 236 223	5 990 020	570 020
	Отложенные налоговые активы	1160	131 672	130 027	132 230
	Прочие внеоборотные активы	1170	184 750	290 534	396 608
	Итого по разделу I	1100	11 291 817	9 247 035	3 855 285
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	142 431	184 605	120 810
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	12 184	13 533	14 925
	Дебиторская задолженность	1230	542 295	594 377	2 377 161
	Финансовые вложения	1240	–	–	2 890 000
	Денежные средства	1250	10 831	162 834	90 263
	Прочие оборотные активы	1260	21 231	44 646	35 031
	Итого по разделу II	1200	728 972	999 995	5 528 190
	БАЛАНС	1600	12 020 789	10 247 030	9 413 475

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	201	201	201
	Переоценка внеоборотных активов	1340	450 752	452 186	457 554
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	–	–
	Резервный капитал	1360	31	31	31
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	11 060 934	9 191 100	8 320 060
	Итого по разделу III	1300	11 511 918	9 643 518	8 777 846
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	36 000	36 000	36 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	68 956	75 436	78 884
	Оценочные обязательства	1430	1 500	1 500	1 500
	Итого по разделу IV	1400	106 456	112 936	116 384
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	21 038	55 621	18 450
	Кредиторская задолженность	1520	371 279	461 435	484 981
	Оценочные обязательства	1540	10 098	9 520	15 814
	Итого по разделу V	1500	402 415	526 576	519 245
	БАЛАНС	1700	12 020 789	10 247 030	9 413 475

Отчет о финансовых результатах
за 2021 г.

Организация <u>ООО «Лебедянский»</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности: <u>производство</u> Организационно-правовая форма / форма собственности <u>ООО / частная</u> Единица измерения: <u>тыс. руб. /млн. руб.</u> Адрес (местоположение): <u>399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Матросова, д.7</u>	Форма № 2 по ОКУД Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ по ОКВЭД _____ ОКОПФ/ОКФС _____ по ОКЕИ _____	Коды		
		0710001		
		31	12	2021
		00336929		
		4811023542		
		74.2		
		12300	16	
	384/385			

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	1 859 867	1 762 653
	Себестоимость продаж	2120	(1 555 154)	(1 442 441)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	304 713	320 212
	Коммерческие расходы	2210	(—)	(—)
	Управленческие расходы	2220	(167 962)	(189 597)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	136 751	(130 615)
	Доходы от участия в других организациях	2310	1 359 459	493 733
	Проценты к получению	2320	430 484	255 225
	Проценты к уплате	2330	(2 371)	(2 210)
	Прочие доходы	2340	341 234	276 628
	Прочие расходы	2350	(251 761)	(179 818)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 013 796	974 173
	Налог на прибыль	2410	(145 396)	(108 501)
	текущий налог на прибыль	2411	(153 521)	(109 746)
	отложенный налог на прибыль	2412	8 125	1 245
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	—	—
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	—	—
	Прочее	2460	—	—
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 868 400	865 672