

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	5
1.1 Сущность сбытовой деятельности организации.....	5
1.2 Особенности организации сбытовой деятельности	13
1.3 Методика оценки сбытовой деятельности организации.....	21
1.4 Анализ состояния и тенденций развития производства машин и оборудования в Республике Беларусь.....	23
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ГЗЛИН».....	28
2.1 Организационно–экономическая характеристика деятельности организации.....	28
2.2 Анализ организации сбытовой деятельности	34
2.3 Эффективность сбытовой деятельности в организации.....	37
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ГЗЛИН».....	50
3.1 Снижение комиссионных расходов при осуществлении сбыта на экспорт.....	50
3.2 Повышение эффективности распределения продукции через дилеров путем внедрения автоматизированной системы учёта сбыта различной номенклатуры услуг дилеров.....	52
3.3 Открытие нового дилерского центра за рубежом.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

ВВЕДЕНИЕ

Ориентация отечественных организаций на рыночные отношения предполагает использование современных методов работы, обеспечивающих активное воздействие на процесс производства и сам рынок. Одним из них является маркетинг, который служит эффективным средством достижения целей деятельности организации на рынке. Современный маркетинг является одним из наиболее эффективных средств, используемых различными организациями в конкурентной борьбе. Он представляет собой итог обобщения мирового опыта маркетинговой деятельности, опирающейся на закономерности развития рынка.

Наиболее актуальным для организаций являются проблемы практического использования маркетинговых подходов в основных сферах человеческой деятельности, формирование системы маркетинговой составляющей в управлении, обеспечивающей достижение предприятием поставленных целей.

Для эффективной работы на рынке весьма важным является знание особенностей использования маркетинга в отдельных отраслях; определение положения организации в рыночном пространстве с использованием ситуационного анализа; оценка взаимодействия внутренней и внешней среды; приобретение навыков использования маркетинговых стратегий, моделей потребительского поведения, формирования коммуникаций и управления маркетинговой деятельностью в отраслевых сферах.

Исследование основных форм и методов сбыта направленно на выявление перспективных средств продвижения товаров от производителя до конечного потребителя и организацию их розничной продажи на основе всестороннего анализа и оценки эффективности используемых или намечаемых к использованию каналов и способов распределения и сбыта, включая те из них, которыми пользуются конкуренты.

Критериями эффективности выбора в данном случае являются: скорость товародвижения, уровень затрат и объемы реализации продукции. Считается, что эффективность избираемых фирмой форм и методов распределения и сбыта тем выше, чем короче период времени, затрачиваемого на доведение товаров от места производства до места реализации и на их продажу конечному потребителю; меньше расходы на их организацию; больше объемы реализации и полученная при этом чистая прибыль. Главная цель состоит в сокращении суммарной величины сбытовых затрат, которая во многом, если не в основном, зависит от уровня коммерческой работы и службы сбыта.

Анализ сбыта и методов продвижения товаров является неотъемлемой частью организации сбыта продукции в организациях. Поэтому разработка оптимальной организации системы сбыта в организации – одно из основных направлений деятельности организации в рыночных условиях. Исходя из вышесказанного, можно абсолютно уверенно сказать, что тема дипломной работы актуальна.

Объектом исследования является ОАО «ГЗЛиН».

Предмет исследования – эффективность сбытовой деятельности организации.

Целью отчета преддипломной практики является разработка направлений по совершенствованию эффективности сбытовой деятельности организации ОАО «ГЗЛиН».

Основными задачами отчета преддипломной практики являются:

- рассмотреть сущность сбытовой деятельности организации;
- изучить основные методики и методы, применяемые при сбытовой деятельности организации;
- провести анализ состояния и тенденции развития отрасли машиностроения в Республике Беларусь;
- проанализировать систему сбытовой деятельности в организации ОАО «ГЗЛиН»;
- провести анализ эффективности сбытовой деятельности в организации ОАО «ГЗЛиН»;
- предложить основные направления совершенствования сбытовой деятельности ОАО «ГЗЛиН».

Информационной базой исследования являются материалы Национального статистического комитета Республики Беларусь, оперативные, бухгалтерские и статистические данные ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг.

Теоретическую и методологическую основу отчета преддипломной практики составили законодательные нормативные акты Республики Беларусь, научные труды отечественных и зарубежных авторов, материалы периодической печати.

Отчет преддипломной практики состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных литературных источников, который содержит 49 наименований.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Сущность сбытовой деятельности организации

Сбыт – это деятельность различных предприятий, благодаря которой товар становится доступным целевым покупателям. Сбыт включает продажу товаров и их физическое перемещение от производителей к покупателям. В области сбыта предприятие должно выработать свою политику.

Понятие сбытовой деятельности впервые было сформулировано Гарвардской школой бизнеса в 1958 году и звучало оно следующим образом: «Сбытовая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования».

Суть данной логики можно представить как куплю–продажу товаров, нацеленную на рыночный спрос и получение прибыли [22, с. 29].

Сбыт и сбытовая деятельность в зарубежной и отечественной литературе приводятся как понятия тождественные и чаще всего идут под определением «сбыт».

Таким образом, сущность сбытовой деятельности организации заключается в организации бесперебойной и бесконфликтной реализации продукции и услуг фирмы, а также обеспечение доступности производимого фирмой продукта с целью возврата вложенных в производство и маркетинг средств и получения прибыли.

Рассмотрим различные мнения авторов относительно формулировок определений сбыта и сбытовой деятельности (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Понятие «сбыт» и «сбытовая деятельность» с точки зрения разных авторов

Автор	Определение
1	2
Акулич В.В.	«Под сбытом следует понимать комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок и организацию расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию)»[1, с. 54].
Баркан Д.И.	«Управление сбытом» даст следующее определение сбыта – «Сбыт определяется как сфера деятельности предприятия–производителя, имеющей своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках» [3, с. 88].

Окончание таблицы 1.1

1	2
Ермолович Л.Л.	«Сбыт продукции – это один из аспектов коммерческой деятельности промышленного предприятия и является средством достижения поставленных целей предприятия и завершающим этапом выявления вкусов и предпочтений покупателей» [6, с. 42].
Зубарева С.А.	«Под сбытом следует понимать системную деятельность в сфере товарных отношений, формирующую инфраструктуру рынка, предназначение которой – организация продаж и осуществление в этом направлении процесса доведения товаров от производителя к покупателю, где основными целями ставятся полное удовлетворение потребителей и обеспечение прибыли изготовителей продукции» [9, с. 31].
Кожарский, В.В.	«Сбыт продукции сеть, прежде всего, обращение материальных ресурсов. Однако он охватывает не всю фазу обращения, а ее начальную стадию, связанную с продажей и перепродажей товаров» [12, с. 127].
Наумов В.Н.	Определяют, что вся совокупность действий по управлению сбытом образует сбытовую политику организации, предполагающую использование ряда стратегий, к которым относятся стратегии: формирования канала распределения товара, охвата рынка, ценообразования, ассортимента продукции [15, с. 29].
Левкович А.О.	«Это практика осуществления обмена материальными ценностями и услугами, т.е. особый вид деятельности, от которой зависят конечные результаты хозяйственной деятельности компании в целом [18, с. 94].

Анализируя представленные в таблице 1.1 понятия, можно сказать, что организация сбытовой деятельности на предприятии является одной из важнейших составляющих ее функционирования. Сбытовая деятельность обеспечивает предприятие основным – денежным потоком для его функционирования. Именно от постановки и развития сбытовой деятельности в организации зависит его рыночный успех или поражение.

Цель сбыта – доведение до конкретных потребителей конкретного товара требуемых потребительских свойств в необходимом количестве (объеме) в точное время (в точный срок) в определенном месте с минимальными затратами [4, с. 212].

Предмет сбыта – продукция, услуги производственного предприятия (товар, ценность). Субъекты сбыта – производственное предприятие и посреднические сбытовые (торговые) организации. Объекты сбыта – покупатели (потребители) товара производственного предприятия. Потребитель, несомненно, обладает наибольшей значимостью. Вся сбытовая политика сводится к воздействию именно на потребителя. Широкий спектр приемов стимулирования сбыта был создан с единственной целью – самым эффективным образом привлечь потребителя к товару и удовлетворить его запросы [15, с. 132].

Одним из важных моментов сбытовой деятельности является принятие решений относительно выбора каналов товародвижения. Основная задача в сфере сбыта – определение окончательного результата всех усилий предприятия, направленных на развитие производства и получение максимальной прибыли.

Сбытовая сеть как бы продолжает процесс производства, беря на себя доработку товара и его подготовку к продаже. Во время сбыта происходит выявление и изучение вкусов и предпочтений потребителей. Сбытовая деятельность осуществляется через механизм операций, которые, как пишет В. Бурцев, имеют следующее содержание: – найти покупателя, заключить с ним сделку (т.е. грамотно оформить контракт или договор, в котором необходимо оговорить все условия: товар, его количество, качество, цену, срок) поставки, базисные условия поставки, форму расчета, обстоятельства форс–мажора, условия сдачи–приемки товара и др.); – выполнить контракт, т.е. подготовить товар к поставке, доставить его покупателю, произвести расчеты за поставленный товар [24, с.22].

Выбор ориентации и способа удовлетворения запросов потребителей и составляет суть фирменной политики предприятия в области сбыта. Сбытовую политику фирмы–изготовителя продукции следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы, осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю, основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой политики, капиталы распределения (сбыта, товародвижения) вместе с функциями, которыми они наделены.

Сбытовую политику предприятия целесообразно ориентировать на:

- получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также обеспечение гарантий ее получения в будущем;
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- долговременную рыночную устойчивость организации, конкурентоспособность её продукции;
- создание положительного имиджа организации на рынке и признание ее со стороны общественности.

Формирование сбытовой политики, как отмечает один из самых известных отечественных специалистов в области маркетинга Е.П. Голубков, основано на использовании элемента комплекса маркетинга «доведение продукта до потребителя», характеризующего деятельность организации, направленную на то, чтобы сделать продукт доступным целевым потребителям [3, с.144].

Основными элементами сбытовой политики предприятия являются следующие: – транспортировка продукции – её физическое перемещение от производителя к потребителю; – доработка продукции – подбор, сортировка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению; – хранение продукции – организация создания и поддержание необходимых её запасов [11, с. 88].

Невозможно эффективно продвигать товар, не имея полной картины рыночной ситуации. Поэтому продавец, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации товаров. Для этого

необходимо проводить регулярный анализ системы сбыта. Этапы формирования системы сбыта товаров отображены на рисунке 1.1.

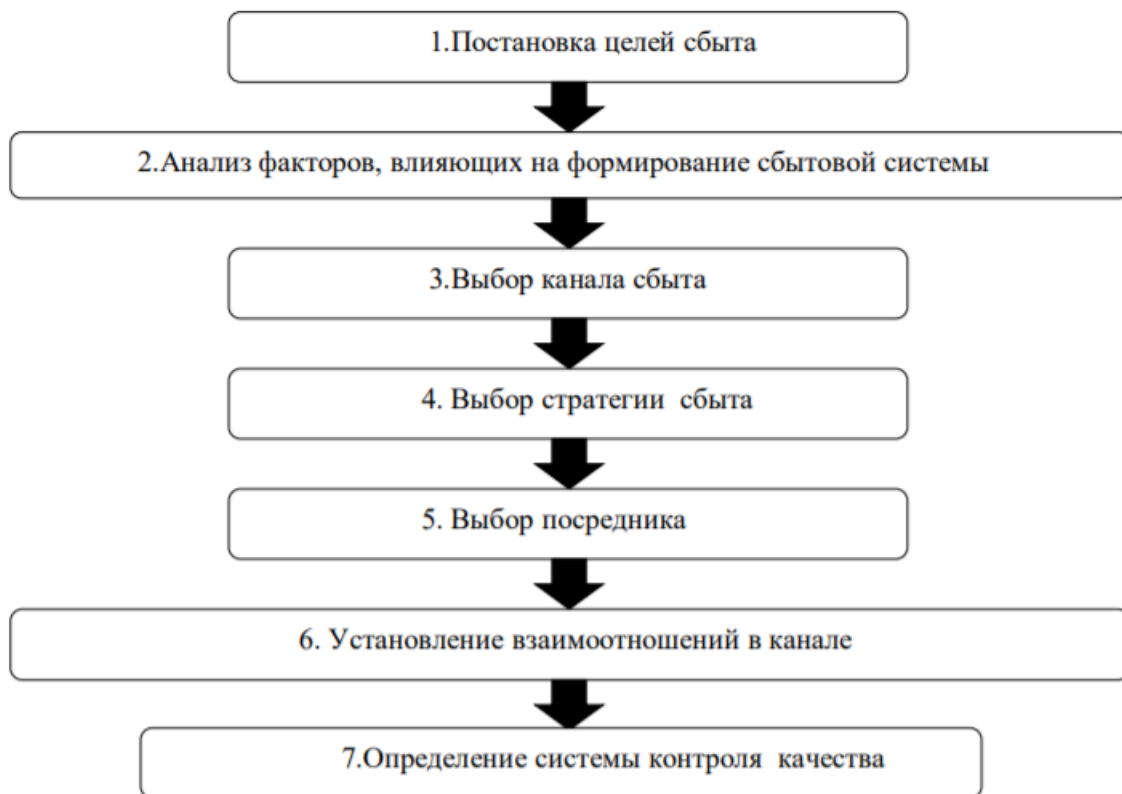


Рисунок 1.1 – Этапы формирования системы сбыта товаров организации

Примечание. Источник: [4, с. 188].

По мнению Голубкова Е.П., сбытовая политика выполняет следующие функции:

- создание каналов сбыта продукции;
- определение момента выхода предприятия на рынок;
- обеспечение системы товародвижения;
- работа с контрагентами предприятия.

Разрабатывать сбытовую политику целесообразно руководителям отделов сбыта и маркетинга. Они должны согласовывать текст (проект) «Положения о сбытовой политике» с другими руководителями организации (главным конструктором, главным технологом, начальником планово-экономического отдела, начальником финансового отдела, начальником отдела труда и заработной платы, начальником отдела материально-технического снабжения, начальником юридического отдела, главным инженером, начальником юридического отдела и др.).

Основные функции сбыта можно объединить в три группы:

- планирования;
- организации;

- контроля и регулирования.

Основное содержание функции планирования следующее:

- разработка перспективных и оперативных планов продаж;
- анализ и оценка конъюнктуры рынка;
- формирование ассортиментного плана производства по заказам покупателей;
- выбор каналов распределения и товародвижения;
- планирование рекламных кампаний и разработка мер по стимулированию сбыта;
- составление смет–затрат и их оптимизация.

Функции организации сбыта:

- организация складского и тарного хозяйства для готовой продукции;
- организация продаж и доставка продукции потребителям;
- организация пред– и послепродажного обслуживания потребителей;
- организация каналов товародвижения и распределительных сетей;
- организация проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта;
- организация подготовки торгового персонала и управление деятельностью торговых представительств;
- организация взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

Функции сбытового контроля и регулирования:

- оценка результатов сбытовой деятельности;
- контроль за выполнением планов сбыта;
- оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних неблагоприятных факторов;
- оценка и стимулирование деятельности сбытового аппарата;
- стратегический, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности.

Все сбытовые функции предприятия трудно перечислить. Кроме того, необходимо учитывать особенности их реализации каждым товаропроизводителем, что во многом определяется номенклатурой и масштабами производства; количеством и географией потребителей; численностью и интенсивностью каналов распределения; характером и формой организации каналов товародвижения; имиджем товаропроизводителя и его торговой сети и т. д.

Рассмотрим показатели сбытовой деятельности.

Товарооборачиваемость характеризуется двумя параметрами, присущими запасам товаров:

- время обращения продукции – продолжительность периода (в днях), в течение которого продукция находится в сфере обращения (или на отдельном торговом предприятии);
- скорость товарооборота – число оборотов товаров в течение

определенного периода. Скорость товарооборота показывает, сколько раз запасы товаров были проданы и возобновлены на торговом предприятии.

Таким образом, можно сделать вывод, что сбыт является завершающей, наиболее ответственной стадией обеспечения потребителя продукцией. Он направлен на формирование механизма перемещения продукта от производителя до потребителя. Понятие «сбыт» необходимо рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле под сбытом необходимо понимать условия непосредственной реализации конечному потребителю продукции. В широком плане сбыт характеризуется совокупностью организационно–управленческих решений по формированию спроса и стимулированию сбыта с целью максимального удовлетворения потребности покупателей в условиях неопределенности факторов внешней и внутренней среды для поставщика и потребителя.

1.2 Особенности организации сбытовой деятельности

Термин «управления сбытовой деятельностью» или «управление сбытом» очень многогранен, и какого–то единого, универсального подхода к нему на данный момент нет.

В общем, управление сбытовой деятельностью – это планирование, организация, мотивация и контроль, за всеми процессами в сфере сбытовой деятельности с целью наиболее полного удовлетворения нужд потребителей и получения выгоды для себя.

Рассмотрим каждую из функций управления сбытом:

Планирование. Важным этапом при создании сбытовой деятельности предприятия является ее планирование и планирование сбытовой политики [5, с. 142].

Любой процесс планирования состоит из определенных этапов. Применительно к сбытовой деятельности предприятия, алгоритм процесса планирования сбытовой деятельности включает в себя следующие этапы: анализ рыночной конъюнктуры, определение видов продукции для сбыта, составление сметы затрат на сбыт, селекция каналов сбыта; организация торговых коммуникаций, планирование и анализ хода и динамики продаж, планирование и оценка деятельности персонала службы сбыта, координация деятельности системы сбыта [4, с. 46].

1) Организация. Организация сбытовой деятельности предполагает, прежде всего, построение службы сбыта на предприятии.

Многообразие факторов, воздействующих на структурное построение коммерческих служб, приводит к весьма значительному количеству разновидностей схем организационных структур служб сбыта, что мы рассмотрели в предыдущем параграфе данной работы.

2) Мотивация. Система мотивации включает в себя как программу

компенсаций, так и систему нематериальной компенсации.

При работе отдела сбыта важно, чтобы сотрудники, принимающие участие в этом процессе были максимально заинтересованы в том, чтобы получить наивысший результат.

Добиться этого можно с помощью программ компенсаций. Эти программы являются самыми эффективными инструментами для управления продажами. Грамотно составленный план компенсаций может увеличить продажи в разы, увеличивая прибыль компании. Ошибки же при составлении оборачиваются серьезными потерями, снижая общую эффективность деятельности компании.

Система компенсации должна быть простой. При разработке системы компенсации нужно учитывать несколько следующих правил:

1) Она должна мотивировать персонал на выполнение не более трех-четырех задач в один период времени, т.к. при большем количестве параметров, усилия специалиста отдела сбыта будут размазаны по ним, и наиболее важные для компании направления будут прорабатываться недостаточно хорошо.

2) Размер заработной платы специалиста отдела сбыта зависит только от его работы.

3) Нельзя недоплачивать и нельзя переплачивать специалистам отдела сбыта. Плановая сумма выплат должна быть либо средней по рынку, а лучше чуть выше средней.

4) Программа компенсации нельзя менять чаще, чем один раз в полгода.

5) Ни один из показателей в программе компенсации не должен «весить» менее 15% от общей суммы дохода.

6) Планы продаж должны составляться таким образом, чтобы на 100 % их выполняло не более 25% от общего числа сотрудников.

3) Контроль.

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

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

Процесс управления сбытовой деятельностью предприятия может содержать следующие этапы:

- 1) анализ рыночной ситуации и прогноз сбыта продукции;
- 2) разработка стратегии сбыта в комплексе с остальными видами рыночной деятельности предприятия;
- 3) выбор каналов сбыта;

- 4) формирование системы управления каналами сбыта;
- 5) организация сбытовой деятельности и ее контроль.

Управление сбытом продукции подразумевает собой построение эффективных каналов распределения, организацию рациональной системы товародвижения, системы коммуникаций и эффективного управления персоналом. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать текущую ситуацию в этой области, выявлять и ранжировать перспективные направления развития, определять недостатки и слабые места в сбытовой системе предприятия.

Выбор каналов сбыта продукции – сложное управленческое решение, влияющие на все другие решения в сфере сбыта продукции.

Реализация продукции в большинстве случаев проводится через посредников. Посредники благодаря своим контактам, опыту и специализации позволяют обеспечить широкую доступность товара и доведение его до целевых рынков.

С помощью посредников можно сократить количество прямых контактов производителей с потребителями продукции. В качестве посредников могут выступать снабженческо–сбытовые организации, крупные оптовые базы, биржевые структуры, торговые дома и магазины.

Каналы распределения могут быть трех видов: прямые, косвенные и смешанные (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Каналы сбыта

Примечание. Источник: [4, с. 188].

Прямые каналы связаны с перемещением товаров и услуг без участия посреднических организаций. Они чаще всего устанавливаются между

Организация сбыта должна осуществляться в соответствии со всем комплексом рыночных и производственных факторов деятельности предприятия. Без выполнения этого учета система сбыта вступает в конфликт с установками маркетинговой стратегии организации. Осуществление предприятием коммерческой деятельности по сбыту невозможно без соответствующей структуры, включающей определенные элементы. Отдел

сбыта – это совокупность специалистов, выполняющих функции по привлечению и обслуживанию клиентов, реализации товара.

Косвенные каналы связаны с перемещением товаров и услуг сначала от изготовителя к незнакомому участнику–посреднику, а затем от него – к потребителю. Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы, которые с целью увеличения своих рынков и объемов сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно от определенной доли контроля над сбытом, а также готовы несколько ослабить контакты с потребителями.

Смешанные каналы объединяют черты первых двух каналов товародвижения [10, с. 84].

Уровень канала распределения. Каналы распределения имеют определенную протяженность и ширину. Протяженность канала определяется числом имеющихся в нем промежуточных уровней. Уровень канала распределения – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

Канал нулевого уровня (канал прямого маркетинга), канал «производитель – потребителям».

Одноуровневый канал – канал «производитель – розничный торговец – потребитель».

Двухуровневый канал – канал «производитель – оптовый торговец – розничный торговец – потребитель»

Трехуровневый канал – канал «производитель – оптовый торговец – мелкооптовый торговец – розничный торговец – потребитель»

Ширина канала распределения – это число независимых участников сбыта на отдельном этапе сбытовой цепочки. При узком канале сбыта предприятие продает свой товар через одного или немногих участников сбыта. При широком – через многих.

Конкретный выбор канала сбыта происходит с учетом очень многих факторов.

Прежде чем прибегнуть к прямому маркетингу (прямой сбыт), менеджеры изготовителя должны убедиться в том, что продукция предприятия может быть полностью реализована. Концентрация потребителей в территориально разобщенных зонах сокращает наличие сбытовых филиалов, и прямые контакты в результате оказываются более эффективными [9, с. 75].

Сбытовая деятельность предприятия с применением прямого маркетинга может вестись через сбытовые оптовые базы, склады и оптовые конторы изготовителя.

Выбрав косвенный канал сбыта, предприятие вовлекает в процесс распределения сторонних предпринимателей. Это – оптовые торговые организации. Они могут быть универсальными (многоцелевыми) и специализированными, при этом одни из них специализируются по определенным товарным группам, другие – по конкретным отраслям. Передавая оптовику функции реализации своей продукции, промышленные фирмы

освобождаются от содержания крупных сбытовых контор, многочисленных специалистов по техническому обслуживанию и сосредоточивают внимание на решении проблем разработки и производства продукции.

Посреднические оптовые предприятия делятся на две группы: независимые посреднические организации и зависимые. Независимые организации являются самостоятельными посредническими организациями, приобретающими материалы в собственность с последующей их реализацией потребителям. Зависимые посредники не претендуют на право собственности на товары, работая за комиссионное вознаграждение за выполняемые услуги.

Независимые оптовые фирмы бывают двух видов: с полным циклом обслуживания и с ограниченным циклом обслуживания. Независимые оптовые фирмы с полным циклом обслуживания предоставляют потребителям следующие услуги: хранение товарных запасов, кредитование, обеспечение доставки товаров, оказание содействия в области управления процессом реализации товаров. Фирмы же с ограниченным циклом обслуживания, предоставляют лишь часть этих услуг [1, с. 95].

При высокой концентрации рынка в одном районе, разбросе потребителей в другом и небольшом спросе на продукцию одной номенклатурной позиции целесообразно использовать смешанные каналы товародвижения. В данном случае в первом районе рационален прямой сбыт, во втором – реализация изделия оптовым посредникам или сбытовым агентам.

Иногда предприятие выпускает, поставляет стандартные изделия одним потребителям и модифицирует их в соответствии с пожеланиями других. В первом случае поддержка взаимоотношений может быть поручена посредникам, а во втором – устанавливаются прямые контакты. Непосредственная реализация изделий крупным потребителям и обращение к услугам посреднических предприятий и фирм для выполнения более мелких заказов – также пример смешанного канала товародвижения.

При планировании и реализации сбытовой политики фирма–производитель, помимо определения конфигурации канала сбыта, должна также определиться с типами сбытовых стратегий, которые определяют ее поведение на рынке.

Стратегия «вталкивания» имеет своей задачей интенсификацию (усиление) сбытовых усилий по стимулированию посредников с целью принятия последними товаров фирмы–производителя в свой ассортимент. Данная стратегия подразумевает активную работу с членами канала сбыта, ведущую роль занимают сотрудники сбыта. Целью стратегии «вталкивания» является также мотивация посредников на продвижение ими товаров и услуг конечным потребителям.



Рисунок 1.3 – Классификация основных типов сбытовых стратегий

Примечание. Источник: [4, с. 188].

Обеспечение результативности работы торгового персонала посредника с помощью:

- тренингов по продукту;
- материалов о товаре;
- прямого материального стимулирования продавцов;
- конкурсов и соревнований по продажам;
- других форм мотивации торгового персонала посредника.

При осуществлении стратегии «втягивания» все усилия производителя концентрируются на конечных потребителях, с целью побуждения спроса и интереса к товарам, реализующегося затем в поисках данного товара у посредников. Посредники, в свою очередь, стремятся не упустить собственную выгоду на гребне потребительского спроса, сами выходят на поставщиков и включают продвигаемые товары в свой ассортимент.

Основными мероприятиями производителя в случае реализации стратегии «втягивания» являются следующие:

- администрирование продаж;
- отслеживание наличия товара в каналах сбыта;
- своевременный ввод товаров–новинок на рынок;
- расширение присутствия товаров в каналах сбыта;
- обучение правильной выкладке, дисплею и презентации;
- осуществление эффективной логистики (прием заказов – производство – поставка);
- качественное осуществление документооборота;
- обеспечение бесперебойного поступления оплаты за поставленные товары.

Стратегия «втягивания» предполагает, прежде всего, активную рекламу и продвижение своих товаров производителем, используя при этом средства массовой информации.

Эта стратегия выгодно отличается от стратегии «вталкивания» возможностью быстрого выхода на рынок, а также уменьшением зависимости от посредников, которые в случае реализации данного вида коммуникационной сбытовой стратегии становятся более сговорчивыми на переговорах. Ее существенным недостатком, однако, является необходимость довольно существенных инвестиций в продвижение продукции. При правильной организации, стратегия «вталкивания» способна предоставить достижения отличных результатов при выводе и закреплении на рынке с намного меньшими затратами, чем в случае стратегии «выталкивания».

На практике часто встречается и комбинация стратегий «втягивания» и «вталкивания», и такую стратегию можно определить, как комбинированную коммуникационную стратегию сбыта. Этот вид стратегии под силу только крупным компаниям.

Для успешного выполнения стратегий, описанных выше, фирме–поставщику товаров и услуг необходимо обеспечить процесс их реализации специализированными людскими ресурсами. Человеческие ресурсы в сфере сбыта фирмы должны быть распределены и организованы таким образом, чтобы наиболее результативно и эффективно выполнять реализуемую фирмой стратегию в области сбыта.

Основные цели и функции отдела сбыта на предприятии представлены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Цели и функции отдела сбыта

Примечание. Источник: [3, с. 40].

Организация работы отдела сбыта включает два основных блока поиск и выгодное обслуживание потребителей.

Задачами отдела сбыта являются:

1 Увеличение количества потребителей компании. Эта задача возложена на менеджеров по работе с клиентами и специалистов по маркетинговым коммуникациям. Первые обязаны работать с воронкой продаж и конвертировать посетителей в покупателей. Вторые – привлекать потенциальных покупателей в магазин. Ведение клиентских баз. Это очень важная задача отдела продаж. Благодаря учету клиентов и покупок возможно настроить инструменты маркетинговых коммуникаций, упростить процесс проведения маркетинговых исследований, персонализировать взаимоотношения с клиентами, наладить продажу через прямые каналы.

2 Деятельность по продвижению продукции. Спорная функция, так как чаще всего она возложена на отдел маркетинга. Однако, если специалисты отдела маркетинга не будут учитывать мнение специалистов отдела сбыта при формировании политики продвижения компании, то эффективность рекламной кампании будет под вопросом. Именно поэтому отдел сбыта и отдел маркетинга часто ставят в подчинение друг другу.

3 Структура службы сбыта на предприятиях должна соответствовать стратегии маркетинга. Она зависит от уровня концентрации (масштабов) и специализации производства, территориального размещения предприятия и степени хозяйственной самостоятельности его подразделений, от особенностей выпускаемой продукции, в частности производственного назначения, индивидуального (кратко– или долгосрочного) потребления, от характера и условий работы предприятия.

Организация службы сбыта на предприятии осуществляется по разным признакам:

1 Организация службы сбыта по территориальному признаку.

Представляет собой распределение зон ответственности между сотрудниками службы сбыта (менеджерами, торговыми представителями) исходя из географических и административных границ рынка оперирования компании. Каждый работник службы сбыта получает под свою ответственность закрепленную за ним территорию, внутри которой он отвечает за построение выгодных для фирмы взаимоотношений с локальными участниками канала сбыта, обеспечение роста продаж и прибыли, ввод товаров–новинок и т.п. Чем выше в иерархии службы сбыта находится сотрудник, тем, в рамках данного типа организации отдела продаж, крупнее его территория, за которую он отвечает.

Пример организации отдела продаж по территориальному признаку приведен рисунке 1.5.

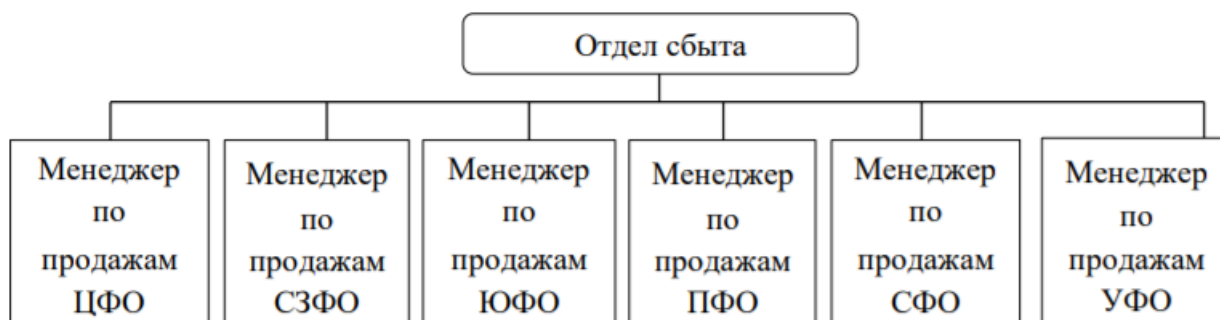


Рисунок 1.5 – Организация службы сбыта по территориальному типу

Примечание. Источник: [21, с.58].

Данный тип организации службы сбыта имеет важное преимущество, заключающееся в обеспечении должного охвата рынка, а также, возможности обеспечения контроля за своими работниками. Поэтому обычно территориальный тип построения продаж встречается на рынках стандартных потребительских товаров. Важно также и то, что местные клиенты со временем привыкают работать с одним и тем же человеком и поэтому организация взаимодействия с местным рынком, как правило, улучшается. Недостатком же можно считать возможность конфликта между работниками сбыта за счет повышения мобильности рынка, когда клиент одного торгового представителя, расширяя свой розничный бизнес, открывает торговую точку на территории своего коллеги.

Организация службы сбыта по продукт–портфолио, или по товарному принципу подразумевает деление зон ответственности работников службы сбыта в соответствии с их товарной специализацией. Другими словами, каждый сотрудник службы сбыта несет ответственность за определенную товарную группу, которую он продвигает на всей территории оперирования представляемой им фирмы. Пример организации службы сбыта по продукт–портфолио представлен на рисунке 1.6.

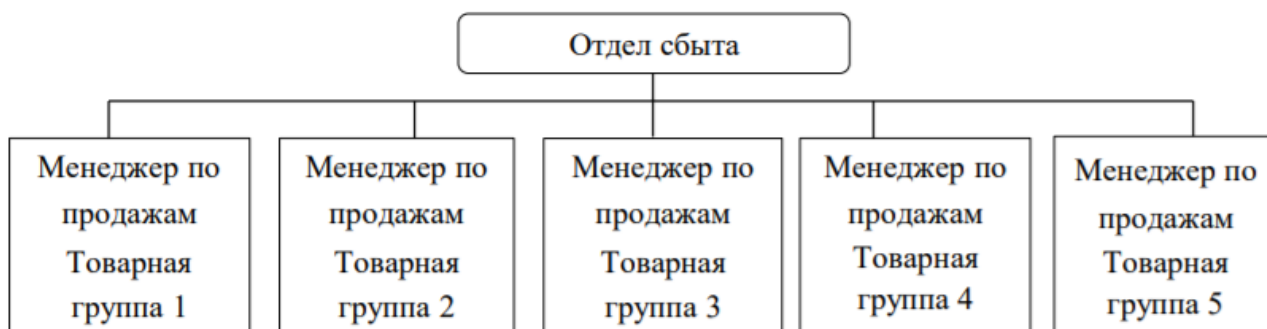


Рисунок 1.6 – Организация службы сбыта по продукт–портфолио

Примечание. Источник: [13, с. 93].

Наиболее часто на практике встречаются смешанные формы организации отдела продаж, которые наиболее лабильны (неустойчивы). Смешанные формы организации службы сбыта имеют большое количество вариантов. Пример организации службы сбыта данного типа представлен на рисунке 1.7.

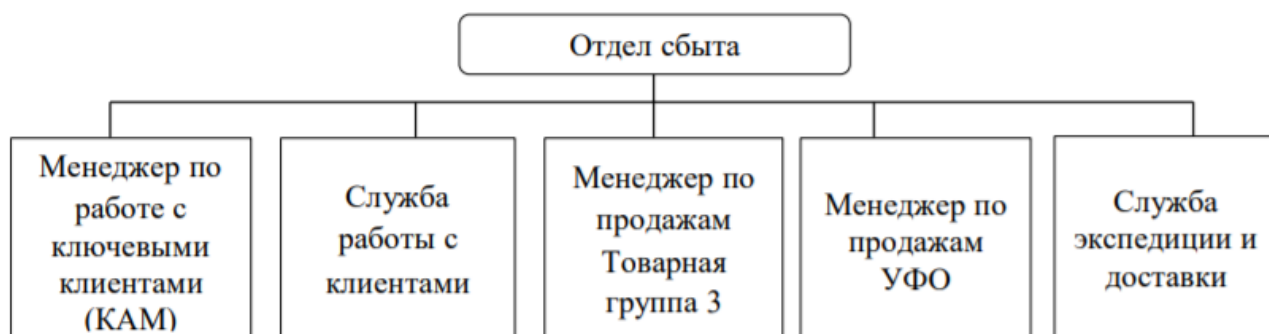


Рисунок 1.7 – Смешанная форма организации службы сбыта на предприятии

Примечание. Источник: [15].

Смешанные формы формирования сбытовых организаций также подходят для небольших и средних фирм.

Существуют следующие критерии, определяющие выбор руководством компании в пользу того или иного типа организации службы сбыта:

- специфика продукта предприятия;
- особенности потребностей и требований клиентов;
- необходимость в четкой управляемости структурой сбыта;
- отсутствие дублирования функций в сбытовой деятельности организации;
- наличие необходимости открытия дополнительных региональных офисов;
- размер и рыночная сила предприятия;
- сложившиеся специфика внутри отрасли;
- специализация предприятия: производство или торговля;
- особенности кредитной политики компании;
- необходимость создания прозрачной структуры сбыта;
- организационная форма компании: «дочка», филиал другой компании или полностью независимая структура;
- готовность и возможность существенных инвестиций в сбытовую организацию;
- позиционирование компании и ее брендов;
- специализация, история и специфика ее создания;

Приведенные выше схемы организации отдела сбыта на предприятии являются довольно простыми, т.к. призваны проиллюстрировать общие подходы к созданию и управлению служб сбыта.

Эффективность организации сбытовой деятельности зависит от организации взаимодействия с другими составляющими предприятия – маркетингом, логистикой, сервисными службами.

1.3 Методика оценки сбытовой деятельности организации

Охарактеризуем наиболее часто используемые методы проведения анализа сбытовой политики

1. Традиционные методы экономического анализа [15, с. 88]:
 - система аналитических показателей;
 - факторное моделирование;
 - метод сравнения, группировок.
2. Экономико–математические методы применяются в тех случаях, когда между анализируемыми показателями имеются стохастические связи, что характерно для рыночной среды. При проведении маркетинговых исследований наибольшее распространение получили:
 - регрессионные и корреляционные методы. Они используются для установления взаимосвязей между группами переменных, описывающих маркетинговую деятельность, например как изменится объем продаж, если объем расходов на рекламу снизить на 10%;
 - статистические методы. Они служат основным средством для изучения массовых, повторяющихся явлений и используются в прогнозировании поведения рынка;
 - методы теории принятия решений (теория игр, теория массового обслуживания). В маркетинговой деятельности эти теории применяются при изучении реакции потребителей на изменение рыночной ситуации, при этом изучаемые явления носят случайный характер. Например, прогнозирование рыночной доли, исследование степени зависимости от торговой марки;
 - вариационный анализ (или имитационные методы). Он применяется, когда переменные, влияющие на маркетинговую ситуацию (например, цвет рекламного объявления, вид упаковки), не поддаются определению с помощью аналитических процедур;
 - методы линейного и нелинейного программирования. Эти методы используются, когда выявлено много взаимосвязанных переменных и надо найти оптимальное решение, например выбрать вариант доставки товара потребителю, обеспечивающий максимальную прибыль по одному из возможных вариантов движения товара;
 - многомерные методы (например, кластерный анализ). Они решают задачу обоснования маркетинговых выводов: при наличии большого количества взаимосвязанных переменных выделяются наиболее важные, например определяется объем продаж продукции в зависимости от цены, конкурентоспособности, затрат на рекламу.

Учитывая видное место кластерного анализа среди методов многомерного статистического исследования, а также ряд недостатков, присущих известным приемам кластеризации, П. Я. Октябрьский и М. В. Акулич [22, с. 106] предлагают поэтапное рассмотрение рекомендуемых статистик в совокупности с сопутствующими обоснованиями.

В качестве этих метрик П.Я. Октябрьский и М.В. Акулич предлагают применять индивидуальные коэффициенты близости между двумя объектами (К), определяемые по формуле (1.1):

$$K_i = \frac{y_{\min}}{y_{\max}}, \quad (1.1)$$

где y_{\min} – минимальное значение признака среди значений по двум объектам;
 y_{\max} – максимальное значение признака среди значений по двум объектам;
 i – показатель признака (от 0,001 до 1) [5, с. 154].

Предлагаемая относительная метрика выгодно отличается от абсолютной не только тем, что при ее использовании отпадает необходимость в нормировании, но также и тем, что уже на стадии ее определения может быть установлен такой уровень, за границами которого объединение двух анализируемых объектов нецелесообразно. Этим уровнем является тот, за пределами которого объекты близки по изучаемому признаку менее, чем наполовину, а значит, в большей степени далеки и неоднородны. При колеблемости показателя от 0,001 до 1 пороговое значение не должно быть ниже 0,5.

3. Эвристические методы (или методы экспертных оценок) – это неформализованные методы решения маркетинговых задач, связанных со сложившейся рыночной ситуацией, на основе интуиции, опыта специалистов. Они применяются для количественного измерения таких событий, для которых не существует других способов измерения, например при оценке важности целей, предпочтительности отдельных методов. К ним относятся [15, с. 89]:

– метод «Дельфи». Он наиболее известный и эффективный. Его суть состоит в проведении экспертных опросов в несколько этапов при сохранении анонимности мнений и исключений непосредственного контакта экспертов между собой;

– метод коллективной генерации идей (или метод «мозгового штурма»). Он основан на включении экспертов в активный творческий процесс. Задача решается путем повышения концентрации оригинальных идей в их общем числе.

4. Многомерные (матричные) методы – это моделирование ситуаций на основании построения и анализа многомерных матриц, моделей поведения, которые позволяют охарактеризовать позицию организации на рынке, отражающую комбинацию сложившейся рыночной ситуации и собственных возможностей.

Наиболее известными и широко используемыми из них являются:

– SWOT–анализ. Он направлен на определение всех сильных (S) и слабых (W) сторон организации, а также на изучение рыночных возможностей (O) и потенциальных угроз (T). На основании проведенного анализа дается оценка конкурентоспособности организации в целом и отдельных видов продукции и формируется рыночная стратегия;

– матрица «Маккинси». Она используется при проведении анализа рынка по двум направлениям: оценка привлекательности отрасли для конкретной организации и оценка конкурентоспособности данной организации;

– матрица БКГ (Бостонская консалтинговая группа). Она базируется на двух основных критериях: доля и рост рынка. На основании анализа разработанной матрицы организация формирует сбалансированную программу выпуска продукции.

Серьезными недостатками матричных методов являются отсутствие в них четкого алгоритма анализа и возможность неоднозначного толкования анализируемой информации, что снижает обоснованность принимаемых на их основе управленческих решений.

Эффективность применения того или иного метода анализа зависит от конкретного рыночного пространства, в рамках которого функционируют организации, и может быть определена только в системе общих мероприятий по исследованию рынка.

В целом анализ маркетинговой деятельности подразделяется на стратегический и оперативный.

Для получения более точной оценки емкости рынка расчет осуществляется несколькими методами параллельно, полученные результаты сопоставляются. Если расхождение оценок менее 10–12%, то принято считать, что расчет произведен правильно и можно переходить к другим элементам анализа рынка. Если расхождение превышает 15%, то следует уточнить методологию расчета.

Степень неравенства между лидирующими на рынке продавцами товара можно определить с помощью индекса Линда (L):

$$L = [1 : (K \times (K - 1))] \times \sum_{i=1}^k Q_i, \quad (1.2)$$

где K – количество крупных продавцов (от 2 до N) [1, с. 87];

Q_i – отношение между средней долей рынка i продавцов и долей $K-i$ продавцов;

i – количество ведущих продавцов среди K крупных продавцов.

Отношение между средней долей рынка i продавцов и долей $K-i$ продавцов (Q_i) рассчитывается по формуле (1.3):

$$Q_i = (A_i : i) : [(A_K - A_i) : (K - i)], \quad (1.3)$$

где A_i – общая доля рынка, приходящаяся на i продавцов;

A_k – доля рынка, приходящаяся на K крупных продавцов [34, с. 46].

Одним из наиболее существенных направлений маркетингового анализа является ценовая политика организации на товарных рынках.

Ценовая политика – это процесс установления и регулирования цен продукции в соответствии с целями и условиями функционирования на рынке.

В процессе анализа исследуется механизм ценообразования, который формирует диапазоны цен продукции и устанавливает границы их изменения под воздействием изменения спроса и предложения с точки зрения конкретных целей организации на рынке (максимизация прибыли, расширение рынков сбыта, увеличение объема продаж).

Одним из приемов маркетингового анализа является сравнительный анализ уровня цен на продукцию с наиболее существенными конкурентами и средним значением на рынке (в отрасли, регионе).

В процессе формирования ценовой политики, также как и объема реализации, следует учитывать стадию жизненного цикла продукции. На стадии начала продаж, внедрения на рынок цена превышает себестоимость. На стадии роста реализации цены повышаются с ориентацией на их снижение. На стадии зрелости происходит стабилизация цен, а на стадии спада – снижение.

1.4 Анализ состояния и тенденций развития производства машин и оборудования в Республике Беларусь

Машиностроительная отрасль – совокупность отраслей промышленности по производству машин, механизмов, агрегатов, приборов, станков, судов, автоматических линий и другой техники производственного назначения, а также по ремонту машин и оборудования. Продукция машиностроения относится, как правило, к основным производственным фондам, определяет степень индустриального развития общества и его возможности в международном разделении труда. От уровня развития машиностроения зависит развитие других отраслей промышленности, рост национального дохода и уровень жизни населения. Машиностроение в своей основе базируются на квалифицированной рабочей силе, передовых технологиях, новой технике, что дает возможность системно повышать производительность труда, снижать уровень ручного труда, издержки производства, повышать конкурентоспособность продукции и безопасность трудового процесса.

По масштабам развития, особенностям организации и функционирования в Республике Беларусь выделяются нижеприведенные подотрасли:

- автомобильная промышленность;
- тракторное и сельскохозяйственное машиностроение;
- сельскохозяйственное машиностроение;
- станкостроительная и инструментальная промышленность;

приборостроительная, радиотехническая, электротехническая, электронная, оптико–механическая промышленность.

Автомобильная промышленность занимает ведущие позиции в отечественном машиностроении, производит четвертую часть всей его продукции. Автомобилестроение представлено 38 предприятиями и организациями. В его состав входят специализированные научно–исследовательские и конструкторско–технологические институты, которые обеспечивают разработку новых изделий, технологий и оборудования. Особенно велика роль отдельных предприятий: Минский автомобильный завод (РУП «МАЗ»), Белорусский автомобильный завод (РУП «БелАЗ», г. Жодино), Могилевский автомобильный завод (РУП «МоАЗ»), Минский завод колесных тягачей (УП «МЗКТ»), КП «Минский мотоциклетный и велосипедный завод», и др.

Тракторное и сельскохозяйственное машиностроение включает более 30 предприятий, которые обеспечивают техникой аграрно–промышленный комплекс страны. Одним из крупнейших производителей пропашных тракторов в мире является Минский тракторный завод (РУП «МТЗ»). На тракторостроение в первую очередь работает Минский моторный завод (УП «ММЗ»). Тракторостроение объединяет также ряд специализированных заводов: Витебск – завод тракторных запасных частей, Бобруйск – завод тракторных деталей и агрегатов, Минск – завод шестерен и тракторных запасных частей, Борисов – агрегатный завод, Гомель – завод пусковых двигателей, Сморгонь – агрегатный завод.

Сельскохозяйственное машиностроение в своем развитии ориентируется в первую очередь на удовлетворение потребностей внутреннего рынка и специализацию сельского хозяйства Беларуси. В настоящее время оно объединяет почти 70 предприятий, где работают около 100 тыс. человек. Номенклатура производимой сельскохозяйственной техники доведена до 430 наименований, что на 90 % обеспечивает потребности страны в технике отечественного производства. Крупнейшим предприятием отрасли является Гомельский завод сельскохозяйственного машиностроения (ПО «Гомсельмаш»).

Машиностроительный комплекс Беларуси был построен, большей частью, на удовлетворение потребностей великой страны – СССР. Все предприятия этой отрасли в советское время подчинялись, управлялись, получали инвестиции, сырье и сбывали продукцию в централизованном порядке. Инфляционные процессы в экономике, рост цен, недоступность в ряде случаев кредитов и высокие процентные ставки по кредиту, потеря полностью или частично традиционных рынков сбыта – все это самым негативным образом сказалось на хозяйственной деятельности предприятий.

Объем промышленного производства машиностроительного производства в Республике Беларусь представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Объем промышленного производства машиностроительного производства в Республике Беларусь за 2016–2021 гг.

Показатели	2016	2018	2019	2020	2021	Темп изменения, %
Промышленность – всего	166953114	347655490	615861869	605634486	673850135	1044,69
В том числе:						
Производство машин и оборудования	15253293	27397602	57584940	58803737	50956284	842,2

Примечание – Источник: [2, с. 302].

Из таблицы 1.2 видно, что темп роста по промышленности опережает темп роста производства машин и оборудования в целом в 1,2 раза.

В таблице 1.3 представлено производство основных видов продукции машиностроительной отрасли Республики Беларусь за 2016–2021 гг.

Таблица 1.3 – Производство основных видов продукции машиностроительной отрасли Республики Беларусь за 2016–2021 гг.

Наименование продукции	2016 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Электродвигатели переменного тока, тыс. шт.	359	434	407	554	612
Лифты, тыс. шт.	15,4	16,1	18,3	19,9	20,5
Скреперы, шт.	39	16	19	45	47
Металлорежущие станки, тыс. шт.	1876	1985	2195	2297	2368
Автобусы, тыс. шт.	43,5	54,8	67,2	74,6	89,8
Тракторы, тыс. шт.	22,5	26,7	41,5	59,6	65,1

Примечание – Источник: [2, с. 302].

В 2021 г. по сравнению с 2016 г. объем выпуска электродвигателей переменного тока увеличился в 1,8 раза. Самый низкий уровень выпуска электродвигателей отмечен в 2016 г. – 359 тыс. шт.

С 2016 г. наметился рост выпуска лифтов и достиг 20,5 тыс. шт. в 2021 г. Производство скреперов увеличилось в 1,3 раза, металлорежущих станков уровень достиг с 1876 тыс. шт. в 2016 г. до 2368 тыс. шт. в 2021 г., производство автобусов выросло в 1,9 раза, а тракторов в 3 раза.

Основные показатели работы предприятий машиностроительной отрасли Республики Беларусь представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Основные показатели работы предприятий машиностроительной отрасли Республики Беларусь за 2018–2021 гг.

Наименование продукции	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5
Число предприятий	2535	2495	2811	3382
Среднегодовая численность промышленно–производственного персонала, тыс. чел.	426	382	386	397

Окончание таблицы 1.4

1	2	3	4	5
Рентабельность реализованной продукции, процентов	14,4	9,6	11,2	13,5
Производительность труда, млрд. руб./ тыс. чел.	5,05	19,03	36,27	73,23
Уровень использования среднегодовой мощности предприятий, процентов	53	78	82	85

Примечание – Источник: [2, с. 302].

Значительный рост цен на металл за период 2018 – 2021 гг. привело к снижению рентабельности реализованной продукции предприятий машиностроения. В период с 2018 г. до 2020 г. рентабельность реализованной продукции предприятий машиностроительного комплекса Республики Беларусь упала практически 13,9 %. При достигнутом в 2021 г. уровне рентабельности предприятия не могли обеспечить требуемый уровень технического развития. За период 2018 – 2021 гг. использование производственных мощностей снизилось в основном на 16,1 %.

Однако предприятия машиностроения Республики Беларусь выстояли и постепенно возвратили утраченные позиции [5, с. 92].

За период 2018 – 2021 гг. производство электродвигателей переменного тока увеличилось на 50,4 %, производство скреперов – на 147,4 %, производство лифтов – на 91,3 %, производство автобусов – на 73,9 %, производство тракторов – на 56,9 %. За данный период рентабельность реализованной продукции выросла 2,3 %, использование производственных мощностей выросло на 3,6 %, а производительность труда – на 101,9 %.

Однако, при сегодняшнем уровне рентабельности реализованной продукции предприятий машиностроения невозможно решить все значительные и важные для производства технические вопросы, так как невозможно сформировать достаточные фонды накопления в требуемых размерах и пополнить объем оборотных средств. Динамика темпов роста экономических показателей развития предприятий машиностроения Республики Беларусь приведена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Динамика темпов роста показателей экономического развития предприятий машиностроения Республики Беларусь в процентах

Показатели	2019 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
1	2	3	4
Объем произведенной продукции	132,9	135,3	132,8
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала	97,0	102,8	104,7
Основные средства	96,1	90,6	112,3
Производительность труда	135,2	136,1	131,8
Фондовооруженность труда	97,8	91,1	111,4
Использование производственных мощностей	107,6	114,3	99,3

Окончание таблицы 1.5

1	2	3	4
Рентабельность реализованной продукции	119,0	204,0	95,1

Примечание – Источник: [4, с. 290].

По данным таблицы 1.5 видно, что экономическое развитие предприятий машиностроительного комплекса Республики Беларусь нельзя назвать устойчивым. Так, например, в 2019 г. по сравнению с 2020 г. среднесписочная численность промышленно производственного персонала была ниже на 3,0 %. В 2021 г. наблюдалось падение по сравнению с 2020 г. фондовооруженности труда. В 2021 г. по сравнению с 2019 г., а в 2019 г. в сравнении с 2018 г. сократилась рентабельность реализованной продукции и уменьшилось использование производственных мощностей.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ГЗЛИН»

2.1 Организационно–экономическая характеристика деятельности организации

Открытое акционерное общество «Гомельский завод литья и нормалей» входит в состав холдинга «Гомсельмаш», обладает правами юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с уставом.

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- производство сельскохозяйственных машин;
- производство отливок из чугуна, стали и цветных сплавов;
- производство машиностроительного крепежа (болты, гайки, шпильки, заклепки, оси и т.д.);
- производство литейной оснастки, нестандартного оборудования;
- производство холодновысадочного инструмента, штампов.

Гомельский завод литья и нормалей является одним из крупнейших предприятий Республики Беларусь и специализируется на производстве кукурузных, травяных жаток и подборщиков для кормоуборочной техники, зерновых жаток для комбайнов, большого спектра прицепных машин для уборки зерновых и кормовых культур, почвообрабатывающей техники для предпосевной и послепосевной обработки почвы, литейных отливок из высокопрочного чугуна, алюминиевого и бронзового литья, метизов (болтов, винтов, гаек, пружинных шайб) и товаров народного потребления.

В структуру производственного объединения входят ряд подразделений, имеющих статус юридических лиц, крупнейшими из которых являются:

- Гомельский завод сельскохозяйственного машиностроения ПО «Гомсельмаш» (Главный завод);
- Головное специализированное конструктивное бюро (ГСКБ) по комплексу зерноуборочных кормоуборочных машин;
- Гомельский завод самоходных комбайнов (ГЗСК);
- Гомельский завод зерноуборочных комбайнов (ГЗЗК);
- Гомельский завод литья и нормалей;
- Гомельский завод специнструмента и технической оснастки.

Гомельский завод литья и нормалей создан в 1979 году согласно приказу Министерства машиностроения для животноводства и кормопроизводства СССР от 9 октября 1979 года № 272. в соответствии с приказом Министерства машиностроения для животноводства и кормопроизводства от 11 февраля 1987 года № 44 заводу представлен статус самостоятельного предприятия (юридического лица) в составе производственного объединения «Гомсельмаш».

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 24 мая 1996 года 2 208 «О некоторых мерах по упорядочению деятельности субъектов

хозяйствования» завод решением Гомельского облисполкома от 22 октября 1996 года № 515 зарегистрирован и внесен в Реестр общереспубликанской регистрации за № 23–049.

Решением Гомельского исполнительного комитета от 24.03.2000 г. № 167 зарегистрировано Республиканское унитарное предприятие «Гомельский завод литья и нормалей» в едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 400051772.

Целью создания завода является удовлетворение потребностей сельского хозяйства в жатвах для кормоуборочных комплексов, удовлетворение потребностей машиностроения в деталях и сборочных единицах для различных машин; производство крепежных изделий (метизов), производство изделий из высокопрочного чугуна и цветных металлов (алюминий, бронза); удовлетворение потребностей в товарах народного потребления; осуществление внешнеэкономической деятельности; осуществление закупочной деятельности и производство продукции общественного питания и реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов членов трудового коллектива имущества завода.

Основными видами деятельности предприятия являются: производство сельскохозяйственных машин, производство крепежных изделий, чугунное литье, литье цветных металлов, обработка и покрытие металлов, производство деревянных изделий, производство металло – и деревообрабатывающего инструмента, ремонт машин общего назначения, ремонт машин и оборудования, используемых в сельском хозяйстве, производство прицепов, розничная торговля в неспециализированных магазинах.

Республиканское унитарное предприятие «Гомельский завод литья и нормалей» является учредителем Республиканского дочернего торгового унитарного предприятия «ТоргЗЛиН», совместного белорусско–латвийского предприятия «Мириго».

Основными видами деятельности СП «Мириго» являются: холодное вытягивание, производство готовых металлических изделий или полуфабрикатов путемковки, прессования, штамповки и прокатки, производство крепежных изделий, цепей, пружин и т.д.

Сегодня производство на заводах, входящих в состав ПО «Гомсельмаш» представляет собой сложный сбалансированный механизм по производству сборочных контейнеров самоходных машин, зерноуборочных комплексов, навесных и прицепных машин, жаток. ПО «Гомсельмаш» решает сложные организационно–технические задачи серийного производства зерноуборочных комплексов, освоение производства самоходных комбайнов и других новых видов техники. С 1998 года объединение находится на новом этапе технического перевооружения производства. Идет переоформление мощностей под выпуск новой продукции. Активно внедряются новые технологии, позволяющие улучшить качество и повысить надежность выпускаемых машин.

Организационная структура управления ОАО «ГЗЛиН» (рисунок 2.1) относится к линейно–функциональному типу, так как функциональный аппарат

управления состоит из отделов и служб, работой, которых руководит дирекция во главе с директором, его заместителями и главными специалистами.



Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры предприятия ОАО «ГЗЛиН»

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Генеральному директору подчинен заместитель генерального директора по общим вопросам и зам. ген. Директора по финансовым вопросам а также отдел департамента сбыта, заместитель по производству.

Во главе находится высшее руководство, которое обеспечивает общее планирование хозяйственной деятельности; формирование общей стратегии, целей и задач; установление нормативов и контроля.

Планово–экономический отдел занимается следующими проблемами: организация планирования; нормирование труда и затрат; формирование цен; анализ и статистика работы.

Отдел маркетинга обеспечивает: планирование маркетинга; изучение рынка; планирование перечня товаров; реализацию и распределение; рекламу и стимулирование сбыта.

Плановики цехов составляют планы на смену, сутки, неделю, месяц, план перемещения продуктов производства.

Информационная система ОАО «ГЗЛиН» включает базовую операционную систему «1С Управление производственным предприятием» с встроенными в неё операционными системами «1С: Управление персоналом» и «1С Бухгалтерия».

Таким образом, на каждом уровне в ОАО «ГЗЛиН» существует несколько руководителей, любой из которых осуществляет управление и контроль над определённым отделом или сектором. Все руководители высшего, среднего и нижнего звена находятся в непосредственном подчинении у Генерального директора.

Продукция завода имеет разный по длительности цикл производства, собственную специфику, в результате чего, ее производство организовано следующим образом: инструментальный цех №1 специализируется на выпуске прессформ, литейной оснастки, горячих штампов, запчастей к штампам, измерительного инструмента; инструментальный цех № 2 специализируется на производстве штампов холодных, сварочных и механических приспособлений; инструментальный цех № 3 специализируется на выпуске режущего инструмента; кузнечно–термический цех осуществляет производство заготовок и термообработку деталей.

Для производства инструментальной продукции завод имеет необходимые производственные мощности, обеспечен квалифицированными кадрами.

Хотя основной парк оборудования имеет высокую степень износа, завод приобрел в последние годы несколько единиц нового высокотехнологичного оборудования, что позволило расширить номенклатуру производимого режущего инструмента, пресс–форм, штампов, улучшить качество выпускаемой продукции.

Основные технико – экономические показатели деятельности предприятия за 2018-2020 гг. представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ОАО «ГЗЛиН» в 2018 – 2020 годах

Показатели	Значение по годам			Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 к 2018 гг.	2020 г. к 2019 г.
А	1	2	3	4	5
1. Объем производства продукции (по основной деятельности) в действующих ценах (без НДС, акцизов и налогов и платежей из выручки), тыс. руб.	128188	147829	127542	86,28	99,50
2. Себестоимость произведенной продукции (по основной деятельности), тыс. руб.	124968	142242	120813	84,93	96,68
3. Затраты на 1 рубль произведенной продукции (по основной деятельности), коп.	97	96	95	-0,01	-0,02
5. Объем экспорта, тыс. долл.	4224	6224	5881	94,49	139,23
6. Объем импорта, тыс. долл.	1759	1759	1851	105,23	105,23
7. Внешнеторговое сальдо	2465	4465	4030	90,26	163,49
8. Материальные затраты на производство продукции, тыс. руб.	65221	70391	66363	94,28	101,75
9. Материалоотдача, руб. / руб.	1,97	2,10	1,92	-0,18	-0,04
10. Добавленная стоимость, тыс. руб.	3220	5587	6729	120,44	208,98

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
11. Среднесписочная численность ППП, чел.	3577	3338	2994	89,69	83,70
12. Среднегодовая выработка работника по произведенной продукции, тыс. руб.	35,84	44,29	42,60	96,19	118,87
13. Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, тыс. руб.	0,90	1,67	2,25	134,28	249,67
14. Фонд заработной платы ППП, тыс. руб.	40992	41692	38764	92,98	94,56
15. Среднемесячная заработная плата одного работника ППП, руб.	955	1040	1078	103,65	112,88

Примечание – Рассчитано автором на основе бухгалтерской и статистической отчетности ОАО «ГЗЛиН» за период 2018-2020 гг. [Приложение А].

Объем произведенной продукции, в действующих ценах сократился с 128188 до 127542 тыс.руб. на 0,5 %. Объем произведенной продукции, тыс.руб. – в сопоставимых ценах сократился с 128188 до 119903 тыс. руб. на 6,9 %.

При этом себестоимость произведенной продукции сократилась с 124968 до 120813 на 3,32 %, в том числе сумма материальных затрат выросла с 65221 до 66363 на 1,75 % то есть тем роста данного показателя превосходит темп роста объема производства продукции. То есть произошло снижение эффективности использования материалов об этом говорит снижение материалоотдачи с 1,97 до 1,92 руб. на 0,04 руб. А также произошло снижение затрат на рубль произведенной продукции с 97 коп. до 95 коп.

Объем экспорта значительно вырос за счет спроса со стороны РФ с 4224 до 5881 тыс. долл. На 39,23 % Внешнеторговое сальдо положительное и растет с 2465 до 4030 тыс. долл. США на 63,49 %. Это связано с санкциями на РФ и в результате спрос на белорусскую продукцию растет.

Среднегодовая выработка работника увеличилась с 35,84 до 42,60 тыс. руб. на 18,87 %, а среднемесячная заработная плата одного работника выросла с 955 до 1078 руб. на 12,88 %. То есть трудовые ресурсы используются эффективно, произошла относительна экономия средств на оплату труда.

Основные показатели финансовых результатов деятельности ОАО «ГЗЛиН» в 2018 – 2020 годах . представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные показатели финансовых результатов деятельности ОАО «ГЗЛиН» в 2018 – 2020 годах

Показатели	Значение по годам			Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 к 2018 г.	2020 к 2019 г.
А	1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	161514	135168	129987	96,17	80,48
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	128642	114099	114489	100,34	89,00
3. Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	21565	8573	6167	71,94	28,60

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6
4. Прибыль до налогообложения (отчетного периода), тыс. руб.	-52630	710	-251855	-	-
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	-52630	38	-251855	-	-
6. Среднегодовая стоимость совокупных активов, тыс. руб.	717093	686095	474098	104,52	74,11
7. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	1104	8582	234240	7,7 раз	212 раз
8. Рентабельность реализованной продукции, %	13,35	6,34	4,74	-1,60	-8,61
9. Рентабельность продаж, %	-	0,62	0-	-0,62	-
10. Рентабельность совокупных активов, %	-	0,10	-	-0,10	-
11. Рентабельность собственного капитала	-	8,27	-	-8,27	-
12. Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	0,23	0,20	0,18	-0,02	-0,04

Примечание – Рассчитано автором на основе бухгалтерской и статистической отчетности ОАО «ГЗЛиН» за период 2018-2020 гг. [Приложение Б].

На основании таблицы 2.2 можно сделать следующие выводы.

Выручка от реализации продукции сократилась с 161514 до 129987 тыс. руб. на 19,52 %. Себестоимость реализованной продукции снизилась с 128642 до 1140114489 99 тыс. руб. на 11 %. Прибыль от реализации сократилась за 2018 – 2020 гг. с 21565 до 6167 тыс. руб. на 71,4 % т.е. в 7 раз.

Рентабельность реализованной продукции сократилась с 13,35 до 4,74 %. За 2018 – 2020 гг. ОАО «ГЗЛиН» являлось по прибыли до налогообложения прибыльным только в 2019 г. прибыль до налогообложения составила 710 тыс. руб., а в 2020 г. до налогообложения получен убыток в размере 251855 тыс. руб. Причиной убытка является наличие убытков от финансовой деятельности в частности убыток от курсовых разниц от пересчета активов и обязательств в 2020 г. составил 311247 тыс. руб. Таким образом в 2018 и 2020 г организация является убыточной и нерентабельной. Рентабельность продаж сократилась с 7,10 до 6,38 %. Рентабельность продукции сократилась с 8,31 до 8,06 %.

Показатели финансового состояния ОАО «ГЗЛиН» за 2018 – 2020 гг. представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ показателей финансового состояния ОАО «ГЗЛиН» за 2018 – 2020 гг.

Показатели	Значение по годам			Темп роста, %	
	на 1.01.19	на 1.01.20	на 1.01.21	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
1	2	3	4	5	6
1. Долгосрочные активы, тыс. руб.	260022	290577	147668	50,82	56,79
2. Краткосрочные активы, тыс. руб.	457071	395518	326430	82,53	71,42
3. Собственный капитал, тыс. руб.	1183	8765	234240	7,13 раз	198 раз
4. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	439924	452975	581856	128,45	132,26

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
5. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	276065	224355	126482	56,38	45,82
6. Стоимость совокупных активов, тыс. руб.	717093	686095	474098	69,10	66,11
7. Коэффициент текущей ликвидности	1,66	1,76	2,58	-	-
8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,64	0,43	0,61	-	-
9. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	1,00	0,99	1,49	-	-
10. Коэффициент автономии	0,60	0,01	-0,49	-	-

Примечание – Рассчитано автором на основе бухгалтерской и статистической отчетности ОАО «ГЗЛиН» за период 2018-2020 гг. [Приложение Б].

В результате проведенного анализа данных таблицы 2.3 можно сделать следующие выводы: долгосрочные активы предприятия в период с 2018 г. по 2020 г. сокращались и в 2020 г. составили 147668 тыс. руб. Аналогично с долгосрочными активами, сократились и краткосрочные активы. Так в 2020г. по сравнению с 2018 г. этот показатель сократился на 28,58 % с 457071 до 326430 тыс. руб.

Коэффициент текущей ликвидности превосходит нормативное значение 2,58 вместо 1,6.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0,61 вместо норматива 0,1.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами выше норматива 0,85.

Коэффициент автономии 0,49 – соответствует нормативу.

Таким образом, ОАО «ГЗЛиН» переживал не самое благоприятное время в своей деятельности в период с 2018 по 2020 гг. Имеющиеся отрицательные тенденции в финансово-хозяйственной деятельности предприятия требуют повышенного внимания со стороны руководства и специалистов предприятия. Основными рекомендациями по улучшению финансово-хозяйственной деятельности предприятия будут сокращение простоев оборудования и рабочей силы, оперативное реагирование на конъюнктуру рынка с изменением ассортимента продукции и ценовой политики.

2.2 Анализ организации сбытовой деятельности

Организацией сбыта продукции ОАО «ГЗЛиН» занимается служба сбыта и маркетинга.

Служба сбыта и маркетинга является самостоятельным структурным подразделением организации. Служба сбыта и маркетинга создается, реорганизуется и ликвидируется приказом генерального директора.

Важнейшими задачами отделов сбыта является наблюдение за своевременностью отгрузки, качеством и комплектностью готовой продукции, ускорение и удешевление продвижения ее к потребителю.

В соответствии с основными задачами на службу сбыта и маркетинга возлагаются следующие функции:

- определение каналов товародвижения, оценка потребителей;
- подготовка и заключение договоров на поставку продукции;
- согласование планов поставок и их увязка с планами производства с целью обеспечения сдачи готовой продукции производственными подразделениями в сроки, по номенклатуре, комплектности и качеству в соответствии с заказами и заключенными договорами и пр.

В состав службы сбыта и маркетинга входят: группа таможенного оформления и сертификации, сектор по документации и уплате косвенных налогов (НДС), сектор оформления товаросопроводительной документации и анализа отгрузки по контрактам, склад готовой продукции, бюро маркетинговых исследований и рекламы, сектор по обеспечению ТНП, сектор сопровождения заказов (рисунок 2.2).

Служба сбыта возглавляется начальником, в обязанности которого входит разработка сбытовой политики организации, проведение анализа полученных отчетов от заместителей, участие в разработке стратегии организации.

В подчинении начальника службы сбыта и маркетинга находятся заместитель начальника по отгрузке и таможенному оформлению и заместитель начальника по сбыту. Заместитель начальника по отгрузке и таможенному оформлению составляет и заполняет таможенные декларации, определяет и декларирует таможенный режим, обеспечивает доставку, заявку и предоставление товаров к таможенному контролю; ведет делопроизводство и отчетность, обрабатывает информацию с помощью ПЭВМ; участвует во внедрении и совершенствовании системы менеджмента качества по ИСО 9000.

В подчинении заместителя начальника по отгрузке и таможенному оформлению находится группа таможенного оформления и сертификации; сектор по документации и уплате косвенных налогов (НДС); сектор оформления товаросопроводительной документации и анализа отгрузки по контрактам; склад готовой продукции.

Группа таможенного оформления, сертификации занимается выполнением работы по подготовке и предъявлению к таможенному контролю товаров, перемещаемых через таможенную границу; проверяет достоверность товаросопроводительных документов; составляет и заполняет таможенные декларации, определяет и декларирует таможенный режим, обеспечивает доставку, заявку и предоставление товаров к таможенному контролю; ведет делопроизводство и отчетность, обрабатывает информацию с помощью ПЭВМ; оформляет сертификаты происхождения.

Сектор по документации и уплате косвенных налогов проверяет правильность заполнения третьего экземпляра заявления о ввозе товаров и уплате косвенных налогов, контролирует своевременность их предоставления

российскими субъектами хозяйствования; ведет делопроизводство и отчетность, обрабатывает информацию с помощью ПЭВМ.

На склад готовой продукции возложены следующие функции: принимать готовую продукцию от цехов по количеству, качеству и номенклатуре в соответствии с планом производства, оформлять документы по приему и отгрузке готовой продукции, обеспечивать сохранность поступившей на склад продукции и осуществлять контроль за правильностью хранения находящихся на складе изделий, размещать поступающую продукцию, комплектовать, упаковывать и подготавливать готовые изделия к отгрузке, отгружать или отпускать продукцию на месте на основании соответствующих документов, оформлять заказы на ремонт складских помещений, стеллажного оборудования склада, обеспечивать безопасность проведения складских операций и погрузочно–разгрузочных работ.

Заместитель начальника по сбыту анализирует оперативные данные, устанавливает причины отклонений, выявляет виновников и принимает меры в пределах своей компетенции, ежедневно передает сведения о ходе выполнения планов сбыта начальнику службы, подготавливает и по установленному порядку передает начальнику докладные записки по неустранимым в оперативном порядке отклонениям, возникшим в ходе сбыта продукции, с приложением необходимых подтверждающих документов (материалов), указанием причин отклонений, их виновников и принятыми мерами по их устранению.

В подчинении заместителя начальника по сбыту находятся специалисты бюро маркетинговых исследований и рекламы, сектор по обеспечению ТНП, сектор сопровождения заказов.



Рисунок 2.2 – Организационная структура службы сбыта и маркетинга ОАО «ГЗЛиН»

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Специалисты бюро маркетинговых исследований и рекламы занимаются разработкой и обновлением сайта, просмотром электронной почты, анализом продаж, формированием плана производства, отслеживанием проведения выставок и подготовкой к участию в них представителей предприятия.

В обязанности специалиста сектора сопровождения заказов входит ведение преддоговорной работы, заключение договоров на поставку заказной продукции, контролирование учета поступления и реализации заявок на поставку заказной продукции, ведение справочника потребителей заказной продукции предприятия, изучение деятельности крупных потребителей.

В процессе осуществления хозяйственной деятельности отдел маркетинга взаимодействует с различными подразделениями предприятия. Он изучает, систематизирует и доводит до соответствующих подразделений законодательные акты, справочно–информационные, рекомендательные и другие материалы по маркетингу. Более наглядно порядок взаимодействия службы маркетинга с другими структурными подразделениями представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Документооборот отдела маркетинга ОАО «ГЗЛиН»

Наименование подразделения	Получаемая информация	Предоставляемая информация
Директор	Приказы и распоряжения	Отчет о выполнении
Первый заместитель директора	Распоряжения и руководящие указания	Отчет о выполнении
Замдиректора по идеологической работе, кадрам	Сведения об имеющихся вакансиях; сведения о порядке и результатах проведения аттестации	Заявки на прием специалистов; графики отпусков, характеристики, объяснительные записки
Главный экономист	Планы производства продукции в ассортименте и объеме; прейскуранты утвержденных цен	Информация о конъюнктуре и емкости рынка производимой продукции; анализ цен на производимую продукцию в Республике Беларусь
Отдел маркетинга	Сведения о количестве поставляемой продукции по номенклатуре; данные о продукции с недостаточным объемом реализации	Состояние и прогнозы развития спроса на продукцию на внутреннем рынке; рекламные материалы по продукции
Отдел качества и технического контроля	Планы и графики, отчеты о проведении внутренних проверок; планы корректирующих мероприятий	Планы маркетинговой деятельности, маркетинговые исследования, сравнительный анализ цен;
Главный технолог	Комплекты технологической документации о составе, выпускаемой продукции	Сведения об отзывах потребителей на продукцию

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Достоинства и недостатки используемой формы департаментации, с точки зрения разработки показателей планов в существующих условиях ОАО «ГЗЛиН», представлены в таблице 2.5.

Реализация функций реализации продукции в службе сбыта и маркетинга ОАО «ГЗЛиН» осуществляется с определенных методов.

Таблица 2.5 – Достоинства и недостатки используемой формы департаментации с точки зрения сбыта и маркетинга

Достоинства	Недостатки
1. Чёткое разграничение персональной ответственности за реализацию каждой конкретной функции в рамках управления сбыта и маркетинга 2. Повышение общей эффективности сбыта и маркетинга в связи с однородностью выполняемых работ	1. Усложненный механизм документо– оборота между подразделениями 2. Значительная загрузка отдельных исполнителей (например, коммерческий директор осуществляет одновременно организацию, координацию, анализ, контроль) 3. Отсутствие формализации системы сбыта и маркетинга 4. Отсутствие единого центра, способного разработать план сбыта и маркетинга и проконтролировать его выполнение.

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Основные используемые методы реализации функций реализации начальником службы сбыта и маркетинга ОАО «ГЗЛиН», их достоинства и недостатки приведены в таблице 2.6.

Схема документооборота по реализации продукции начальником службы сбыта и маркетинга ОАО «ГЗЛиН» приведена на рисунке 2.2.

Таблица 2.6 – Основные используемые методы реализации функций реализации начальником службы сбыта и маркетинга, их достоинства и недостатки

Реализуемые функции	Используемые методы (технологии) управления	Достоинства и недостатки
1	2	3
Начальник службы сбыта и маркетинга		
Планирование	Расчётно–аналитический метод, оптимизационное моделирование, многофакторное экономико–математическое моделирование, нормативный метод	Учет воздействия множества факторов на результирующий показатель, выбор оптимального соотношения показателей в будущем, сведение к минимуму отклонений от законодательно установленных норм, отсутствие формализации результатов планирования
Организация, управления, координация, регулирование	Нормативный метод	Соответствие нормам и стандартам, но наличие ограничений в отдельных сферах деятельности

Окончание таблицы 2.6

1	2	3
Мотивация и стимулирование	Объективное материальное стимулирование через механизм премирования	Повышение заинтересованности работников в результатах труда, сплоченное движение к достижению целей и выполнению плановых заданий
Анализ	Факторный анализ, вертикальный, горизонтальный и сравнительный анализ, нормативный метод	Объективное отражение сложившегося финансового положения организации
Контроль	Сравнение плановых значений с фактическими	Выявление резервов, ликвидация непроизводительных расходов, развитие в направлении повышения отдачи от вложенных средств

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

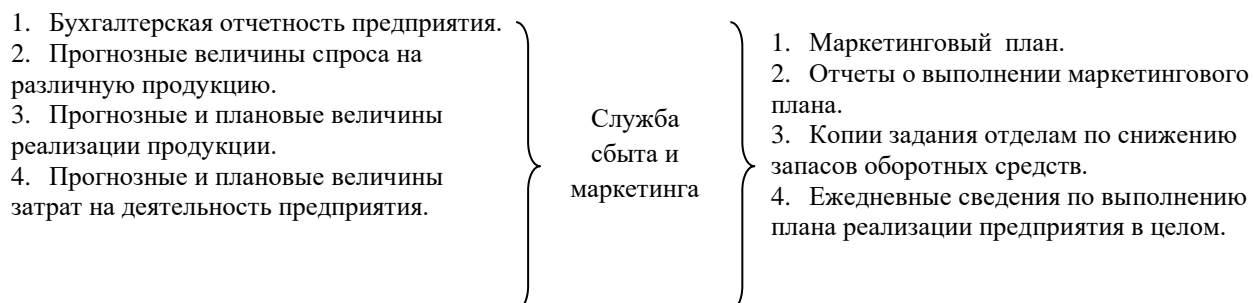


Рисунок 2.2 – Схема документооборота по маркетинговому планированию и прогнозированию в службе сбыта и маркетинга ОАО «ГЗЛиН»

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, образования, поэтому в процессе анализа необходимо изучить изменения в составе персонала по этим признакам (таблица 2.7).

Из расчетных данных таблицы 2.7 следует, что основную часть персонала в 2017 и 2018 годах составляли работники в возрасте от 25 до 29 лет и от 30 до 39 лет.

Однако численность работников от 30 до 39 лет в 2019 году снизилась (18,18%), и наибольший удельный вес составили работники в возрасте от 25 до 29 лет (27,28%).

Большинство работников имеют высшее образование, а именно 90,91%. Это свидетельствует о достаточно высоком образовательном уровне сотрудников службы сбыта и маркетинга.

Таблица 2.7 – Качественный состав работников службы сбыта и маркетинга ОАО «ГЗЛиН»

Показатель	Численность работников на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Группы работников						
1. По возрасту, лет:						
18–24	2	2	2	14,29	16,67	18,18
25–29	4	3	3	28,57	25,00	27,28
30–39	4	3	2	28,57	25,00	18,18
40–49	2	2	2	14,29	16,67	18,18
50–54	–	–	–	–	–	–
55–59	1	1	1	7,14	8,33	9,09
60 лет и старше	1	1	1	7,14	8,33	9,09
Итого	14	12	11	100,00	100,00	100,00
2. По образованию:						
общее среднее	2	2	1	14,29	16,67	9,09
среднее специальное	–	–	–	–	–	–
высшее	12	10	10	85,71	83,33	90,91
Итого	14	12	11	100,00	100,00	100,00

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Исходные данные, необходимые для изучения движения трудовых ресурсов, а также показатели, характеризующие движение персонала службы сбыта и маркетинга, представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели, характеризующие движение персонала отдела маркетинга ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020
1	2	3	4
1. Численность персонала на начало года, чел.	18	14	12
2. Численность принятых на работу, чел.	1	2	1
3. Численность выбывших, чел.	5	4	2
в том числе:			
3.1. По собственному желанию	5	4	2
3.2. Уволены за нарушения трудовой дисциплины	–	–	–
4. Численность персонала на конец года, чел. (стр.1+стр.2–стр.3)	14	12	11
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	12	9	8
6. Число работников, проработавших весь отчетный период, чел.	10	6	7
7. Коэффициент оборота по приему работников (стр.2/стр.5)	0,08	0,22	0,13

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4
8. Коэффициент оборота по выбытию работников (стр.3/стр.5)	0,42	0,44	0,25
9. Коэффициент текучести кадров ((стр.3.1+стр.3.2)/стр.5)	0,42	0,44	0,25
10. Коэффициент постоянства кадров (стр.6/стр.5)	0,83	0,67	0,88
11. Коэффициент замещения ((стр.2–стр.3)/стр.5)	–0,33	–0,22	–0,13

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

По данным таблицы 2.8 коэффициент текучести кадров в 2018 году вырос с 0,42 до 0,44, а в 2019 году снизился до 0,25, что является положительной тенденцией. Также отмечается снижение коэффициента оборота по выбытию работников на 0,19 по сравнению с 2018 годом. Однако количество уволенных работников ежегодно превышает количество принятых. Соответственно, показатели оборота по выбытию выше, чем показатели по приему. Причина текучести кадров – низкий уровень заработной платы.

Следует отметить, оплата труда работников службы сбыта и маркетинга строится на основе тарифно–квалификационных справочников, Единой тарифной сетки, тарифных ставок и рассчитанных из них окладов.

На предприятии для данной категории работников применяется окладная с общезаводскими показателями премирования система оплаты труда. Она базируется на окладной системе оплаты труда, когда за фактически отработанное время работник получает оплату в размере в соответствии со своим должностным окладом и персональной надбавкой, а сверх того – премию по результатам работы. Размер премии устанавливается исходя из выполнения производственных показателей.

На ОАО «ГЗЛиН» действует Положение о премировании руководителей, специалистов и служащих за результаты финансово–хозяйственной деятельности. Положение вводится с целью обеспечить единую направленность всех участников производства и управления на достижение конечных результатов при наиболее полном и эффективном использовании трудовых, материальных, денежных ресурсов.

Премирование может осуществляться из двух источников: из средств, относимых на себестоимость продукции; из чистой прибыли. Базовая величина премиального фонда устанавливается в размере 20% заработной платы по должностным окладам и корректируется на процент выполнения плана реализации, исчисленной по мере оплаты отгруженной продукции, работ, услуг. Премия начисляется на должностной оклад за фактически отработанное время.

Начальники служб, главные специалисты и их заместители премируются по условиям и показателям премирования структурных подразделений, которые они возглавляют. Начисление премии производится за выполнение каждого из показателей. Учет выполнения показателей премирования производится нарастающим итогом с начала года. При невыполнении показателя нарастающим итогом, но выполнении его за отчетный месяц, либо при наличии

положительной динамики премия по этому показателю может быть начислена в полном размере или частично.

Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета, отчеты подразделений и должностных лиц о выполнении показателей премирования, утвержденные вышестоящим руководителем по подотчетности. Материалы на премирование, отчеты о выполнении показателей представляются руководящими работниками и руководителями подразделений в планово–экономический отдел не позднее 20 числа месяца, следующего за отчетным. Планово–экономический отдел на основании представленных отчетов подготавливает материалы для рассмотрения на балансовой комиссии. Балансовая комиссия рассматривает представленные материалы по премированию по итогам работы за месяц и с начала года, результаты рассмотрения оформляются протоколом и утверждаются генеральным директором. На основании протокола балансовой комиссии планово–экономический отдел готовит приказ генерального директора о выплате премии за отчетный месяц.

Премии за результаты финансово–хозяйственной деятельности лишаются полностью или частично руководители, специалисты и служащие организации, допустившие следующие производственные упущения: невыполнение нормативных документов, издаваемых по заводу (приказов, распоряжений); изготовление и реализация недоброкачественной продукции; нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

2.3 Эффективность сбытовой деятельности в организации

Схема сбыта продукции включает следующие основные каналы: прямая продажа потребителям, реализация через оптовые базы, через участников товаропроводящей сети, через посредников. Многолетний опыт работы показывает, что больше всего продукции завода продается за границей не напрямую, а через специализированные компании, имеющие собственную развитую товаропроводящую сеть.

Товаропроводящая сеть предприятия в 2020 году включала в себя:

- дилеров на территории Республики Беларусь;
- дилеров на территории Российской Федерации.

1. ООО Торговый дом ОАО «ГЗЛиН» в г. Москве.

При формировании товаропроводящей сети на 2019 год с организациями ООО «РусАнтех» и ООО «Аквакон» заключены дилерские договора.

Состояние и динамика развития товаропроводящей сети ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг. отражены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Состояние и динамика развития товаропроводящей сети ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг.

Вид товаропроводящей сети	Местонахождение	Объем реализованной продукции, тыс. руб.		
		2018	2019	2020
А. Совместные предприятия с вложением капитала				
Б. Филиалы, представительства с текущим финансированием				
Дилеры, дистрибьюторы:				
ЗАО «Пять океанов»	г. Минск, ул. Московская, 12/402	7360	6730	3610
ОДО «Либерти– Трейдинг»	г. Гомель, ул. Интернациональная, 42/44	3470	2260	1800
ГОДО «Белпроминвест»	г. Гомель, ул. Речицкое шоссе, 7а	1700	1020	1250
ООО «Антех»	г. Гомель, ул. Гагарина, 89	–	–	104
ООО «Аквакон»	г. Гомель, ул. Карбышева, 12	–	–	212
ООО «Интерснаб»	г. Москва, ул. Фонвизина, 6	412	126	348
ООО ГК «Интерснаб»	г. Брянск, ул. Трудовая, 1	284	441	361
ООО «РусКол»	г. Москва, 5–я Парковая, 55/3	–	–	107
Консигнационные склады, фирменные магазины:				
Торговый дом «Агроснаб»	г. Москва, Ленинский проспект, 146	13226	10577	7792

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Основными дилерами ОАО «ГЗЛиН» на рынке Республики Беларусь являются ЗАО «Пять океанов», ОДО «Либерти–Трейдинг», ГОДО «Белпроминвест», ООО «Антех», ООО «Аквакон», а на территории Российской Федерации – ООО «РусКол», ООО «Интерснаб», ООО ГК «Интерснаб».

Из таблицы 2.9 видно, что в 2018 году участниками товаропроводящей сети реализовано продукции на сумму 13226 тыс. руб., что на 2649 тыс. руб. (20%) больше по сравнению с 2019 годом, а в 2020 году – 7792 тыс. руб., что на 2785 тыс. руб. (26,33%) меньше, чем в предыдущем году. Следует отметить, что ООО «Интерснаб» открыло свои филиалы (ООО ГК «Интерснаб») в Брянске, Санкт–Петербурге и других городах России, что способствует расширению товаропроводящей сети предприятия.

Повышение объемов экспорта и расширение его географии продолжает оставаться одной из основных задач службы сбыта и завода в целом, так как успешный экспорт позволит стабилизировать производственную деятельность.

Рынки сбыта продукции предприятия за пределами республики включают в себя следующие страны: Россия, Украина. Общий объем поставок на экспорт в 2020 году составил 7792 тыс. руб.

Основным стратегическим рынком сбыта для предприятия является Российская Федерация.

Динамика развития рынков продукции ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг. приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика развития рынков продукции ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг.

Регионы	Удельный вес в общем объеме реализации, %		
	2018	2019	2020
1. Республика Беларусь	50,1	61,5	70,7
2. Российская Федерация	39,8	30,2	24,5
3. Другие страны СНГ	9,5	3,6	4,3
4. Дальнее Зарубежье	0,6	4,7	0,5

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Из приведенных данных следует, что свыше 90% выпускаемой продукции реализуется в Республике Беларусь и Российской Федерации. При этом свыше 70% экспорта приходится на Российскую Федерацию. Удельный вес экспорта в общем объеме реализации продукции в 2018 году составил 49,9%, в 2019 году – 38,5%, в 2020 году – 29,3%. Основной составляющей экспорта является приборная продукция, доля которой в общем объеме экспорта составляет 98%.

Выпуск и структура продукции изделий ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг. представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Выпуск и структура продукции изделий ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг.

Наименование продукции	Выпуск, тыс. руб.			Засчитывается в выполнение плана по ассортименту, тыс. руб.		Структура, %			Засчитывается в выполнение плана по структуре, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2018	2019	2020	2019	2020
1. Сортовой прокат	46925	45011	45708	45011	45708	36,1	33,3	28,3	33,3	28,3
2. Сортовой прокат	33667	35009	45224	35009	41832	25,9	25,9	28	25,9	25,9
3. Поковка	28597	31359	38925	29737	37471	22	23,2	24,1	22	23,2
4. Трубная заготовка	780	541	808	541	646	0,6	0,4	0,5	0,4	0,4
5. Проволока	4160	5542	9529	4325	6622	3,2	4,1	5,9	3,2	4,1
6. Калибровка	15858	17707	21320	16490	21158	12,2	13,1	13,2	12,2	13,1
ВСЕГО	129987	135168	161514	131113	153438	100	100	100	97	95

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Если принять предыдущий год как план по отношению к отчетному, то произведенные расчеты показывают, что план по объему, структуре и ассортименту в исследуемом периоде (2018 – 2020 гг.) не выполнен. Причем по объему он недовыполнен на 6,97 % в 2018 г., на 5,61 % в 2019 г.; по структуре –

на 9,76 % в 2020 г., на 10,33 % в 2020 г.; по ассортименту – на 7,59 % в 2019 и 2020 гг.

Однако следует отметить, что по некоторым номенклатурным позициям наметилась положительная тенденция в изменении удельного веса.

Так, удельный вес сортового проката увеличился на 0,9 % в 2019 г. и на 1,8 % в 2020 г.

Удельный вес сорта кованный в 2020 г. увеличился на 0,9 %, в 2020 г. он практически не изменился – вырос на 0,1 %. Эту ситуацию можно объяснить увеличением спроса на данные группы продукции.

Такая номенклатурная позиция, как поковка, занимает наибольший удельный вес в структуре выпуска продукции. Однако за три года этот показатель постепенно снизился с 36,1 % до 28,3 %, то есть на 7,8 %. Это можно объяснить удорожанием основного сырья для производства, которую с 2019 г. ОАО «ГЗЛиН» не производит, а закупает.

ОАО «ГЗЛиН» при формировании цен на продукцию руководствуется «Инструкцией о порядке формирования и применения цен и тарифов», утвержденной постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 10.09.2018 г. N 183, а также Основными положениями по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции, утвержденные Министерством статистики и анализа, Министерством труда, Министерством финансов, Министерством экономики и Инвестиционным Кодексом Республики Беларусь.

Отпускные цены на продукцию формируются на основе плановой себестоимости, всех видов установленных налогов и неналоговых платежей в соответствии с налоговым и бюджетным законодательством, прибыли, необходимой для воспроизводства, определяемой с учетом качества продукции и конъюнктуры рынка. Цены сформированы на условиях франко–станция отправления. Особое внимание уделяется сертификации продукции как гарантии ее качества. Сокращение удельного веса экспорта говорит о недостаточно эффективной работе маркетинговой службы предприятия.

Для обеспечения результативности позиционирования своей продукции предприятие ОАО «ГЗЛиН» разработало программу рекламных мероприятий на 2020 год (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Рекламные мероприятия в 2020 году, проведенные ОАО «ГЗЛиН»

Средство размещения рекламы	Размещение рекламы		
	Наименование организаций	сроки размещения	Стоимость размещения
Производство видео ролика	ОАО «Студия правильной рекламы «PLAY»	Изготовление февраль – май	1224
Разработка, создание и продвижение новой ТМ	Центр системных бизнес-технологий Satio	январь–март	10000
Телевидение	ОНТ, БТ, НТВ, ЛАД, МИР (республиканское, региональное позиционирование)	Январь – февраль –март Май – июнь август – сентябрь Третья декада ноября – декабрь	400 250 200 300
Радио	Радио «Рокс», Региональные радио станции. (республиканское региональное позиционирование)	Январь – февраль –март Май – июнь август – сентябрь	90 65 80 73
Пресса	Периодические издания Белоруссии, Каталоги	В течение года	90
В объектах торговли и обслуживания	Буклеты и внешняя реклама на объектах собственной РТС	Договор до конца года	103 руб в месяц 12 x 103 = 1236 руб.
Создание каталога предприятия	Каталог предприятия – 1500 экземпляров	март 2019 г. – июль 2019 г.	25
Итого			4318 руб.

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Для обеспечения результативности позиционирования своей продукции предприятие ОАО «ГЗЛиН» разработало программу рекламных мероприятий на 2020 год. В данную программу вошли такие мероприятия как:

- производство видео ролика;
- разработка, создание и продвижение новой ТМ;

- республиканское, региональное позиционирование на телевидение, на телеканалах ОНТ, БТ, НТВ, ЛАД, МИР;
- республиканское, региональное позиционирование на радио;
- реклама в прессе;
- реклама в объектах торговли и обслуживания;
- создание каталога предприятия;
- участие в выставках;
- реклама в интернете.

Такая программа рекламных мероприятий позволила предприятию ОАО «ГЗЛиН» осуществить эффективное позиционирование своей продукции.

Поскольку реклама на телевиденье, радио, в прессе, представлена на всех самых популярных рекламных каналах Республики Беларусь и может охватить большое количество потребителей. Создание и распространение каталога продукции ОАО «ГЗЛиН» также является эффективным элементом позиционирования.

Основными методами управления сбытом в организации является прогнозирование объёмов сбыта на основе успешности продаж продукции в прошлом году.

Таким образом, основной задачей отдела сбыта ОАО «ГЗЛиН» на данный момент является обеспечение реализации выпускаемой продукции.

Предприятие специализируется на выпуске продукции. Удельный вес ассортиментных групп в общем объеме производства продукции промышленности в действующих ценах составляет:

- сортовой прокат – 4,5 %;
- сорт кованый – 82,8 %;
- паковка – 3,0 %;
- другое – 9,7 %.

Структура выпускаемой продукции разнообразна.

Ввод в эксплуатацию в 2020 г. нового оборудования, позволило расширить ассортимент выпускаемой продукции.

Широта ассортимента – 4 ассортиментных группы, 19 подгрупп.

Глубина 1 = 5 Глубина 7 = 2 Глубина 12 = 5 Глубина 17 = 5

Глубина 2 = 7 Глубина 8 = 3 Глубина 13 = 2 Глубина 18 = 5

Глубина 3 = 5 Глубина 9 = 5 Глубина 14 = 3 Глубина 19 = 2

Глубина 4 = 4 Глубина 10 = 4 Глубина 15 = 5

Глубина 5 = 4 Глубина 11 = 3 Глубина 16 = 3

Глубина 6 = 5

Насыщенность = $5+7+5+4+4+5+2+3+5+4+3+5+2+3+5+3+5+5+2=77$.

Гармоничность равна 1, т.к. это всё изделия.

Степень обновления = $100:77=1,3$

В таблице 2.13 представлены данные по рентабельности выпускаемой продукции по ассортиментным группам ОАО «ГЗЛиН» за 2020 г.

Таблица 2.13 – Рентабельность ассортиментных групп ОАО «ГЗЛиН» за 2020 г., %

Товарная гр.	сортовой прокат гр.	сорт кованый гр.	паковка гр.	другое гр.
январь	–29,51	–8,79	–30,54	19,33
февраль	–31,63	–12,74	–24,08	2,91
март	–26,74	–4,32	–32,14	12,81
апрель	–17,20	–6,23	–14,59	–35,16
май	–21,44	–1,23	–4,90	18,04
июнь	5,55	6,95	12,07	12,47
июль	8,65	14,19	17,07	18,62
август	10,94	32,02	20,65	20,08
сентябрь	28,24	39,55	11,36	17,09
октябрь	22,28	43,79	29,62	32,27
ноябрь	21,76	33,53	30,36	20,55
декабрь	9,93	35,80	31,68	23,49
Итого	4,11	5,36	3,49	18,34

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Исходя из данных таблицы 2.13, мы видим, что примерно до середины года рентабельность по всем группам была отрицательной. Такая ситуация была связана прежде всего с отсутствием на рынке сырья. Это привело к снижению объёмов производства. И как следствие, издержки на единицу продукции возросли, что и привело к отрицательной рентабельности. Но затем ситуация изменилась. С поступлением паковки, предприятие смогло увеличить объёмы производства и снизить себестоимость единицы продукции.

Проведём ABC – анализ прибыли по ассортиментным группам (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Объёмы выручки по ассортиментным группам за 2020 г., руб.

Ассортиментная группа	Выручка
1. сортовой прокат	60655
2. сорт кованый	4223
3. паковка	3148
4. другое	1780

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Таблица 2.15 – ABC – анализ выручки, руб.

Товарная группа	Выручка по убыванию	Удельный вес , %	Накопленный уд. вес, %	Зона
1. сортовой прокат	38925	86,88	86,88	А
2. сорт кованный	45224	6,05	92,94	В
3. паковка	45708	4,51	97,45	С
4. другое	31657	2,55	100,00	С
Итого	161514	100	—	

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Из таблицы 2.15 видно, что в группу А попал сортовой прокат. В зону В входит сорт кованный, которая имеет наибольший удельный вес. Данной группе необходимо увеличивать объёмы продаж и рентабельность. В зону С вошли паковка и другие группы. Следует рассмотреть вопрос о снятии данных товаров с производства.

Структура сбыта по каналам распространения ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг., тыс. руб. без НДС представлена в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Структура сбыта по каналам распространения ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг., тыс. руб. без НДС

Независимые посредники	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Оптовые предприятия	62540	72648	74804
Розничная сеть	45241	45846	45344
Прямые потребители	22206	16674	41366
Итого	129987	135168	161514

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Проиллюстрируем данные таблицы при помощи рисунка 2.3.

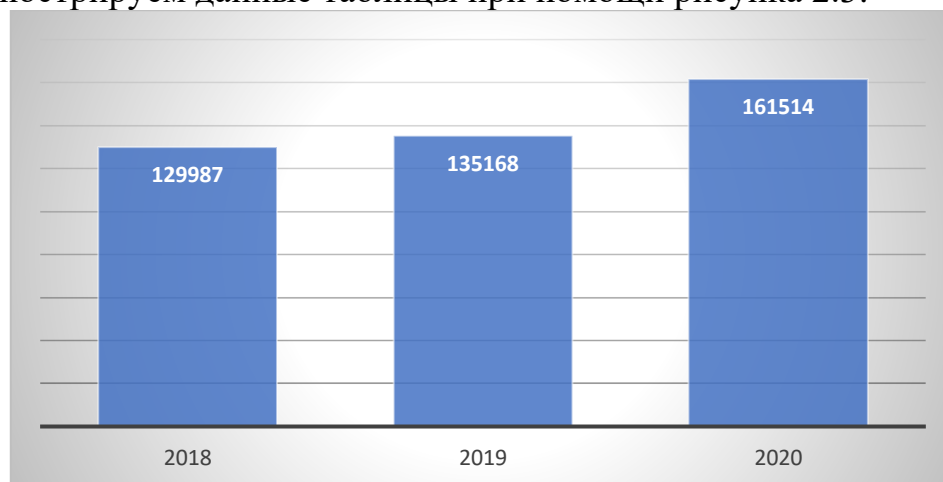


Рисунок 2.3 Структура сбыта по каналам распространения ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг., тыс. руб. без НДС

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Таким образом, наибольший удельный вес среди каналов распространения приходится на долю предприятий оптовой торговли (от 34,6% до 46,5%). Также значительный удельный вес занимают прямые поставки продукции потребителям (от 28,6% до 39,1%).

Таблица 2.15 – Основные показатели экономического развития ОАО «ГЗЛиН» за 2018–2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Отклонение	
				2019 – 2018	2020 – 2019
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	161514	135168	129987	-26346	-5181
Остатки готовой продукции на конец периода, тыс. руб.	1865	1759	1475	-106	-284
Сумма просроченной дебиторской задолженности, тыс. руб.	10452	8843	9361	-1609	518
Удельный вес просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	17,45	10,12	9,67	-7,33	-0,44
Объем экспорта, тыс. долл. США	29884,6	33645,2	28336,9	3760,5	-5308
Удельный вес экспортируемой продукции в объеме реализованной продукции, %	49,9	38,5	29,3	-11,4	-9,2
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	21565	8573	6167	-12992	-2406
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции раз	32,11	49,68	65,57	17,57	15,89
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции дней	11,21	7,25	5,49	-3,96	-1,76
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности раз	5,73	9,88	10,33	4,15	0,45
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности дней	62,83	36,43	34,84	-26,40	-1,58
Рентабельность продаж, %	5,16	6,23	2,57	1,07	-3,67

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Таким образом по данным таблицы можно судить об эффективности сбыта в организации.

Так просроченная дебиторская задолженность фактически снижается относительно выручки от реализации с 17,5 до 9,67 %. Тем не менее ее сумма выше, чем прибыль от реализации более чем 3,8 раза. Это свидетельствует о неэффективной работе с дебиторами.

Стоимость готовой продукции сокращается, но имеет высокий удельный вес. При этом рентабельность по прибыли от реализации сократилась с 5,16 до 2,57 %. Если бы организация смогла инкассировать просроченную дебиторскую задолженность и реализовать запасы готовой продукции прибыль от реализации увеличилась бы более чем в 4 раза.

Следует отметить, анализ эффективности сбыта показал, что как в прошлые годы, так и в настоящий момент данной службе необходимо активизировать свою деятельность, так как объем продаж мал для организации такого масштаба. Сбыт продукции ведется одним и тем же потребителям. Продукция обновляется недостаточно быстрыми темпами, так как организация не располагает достаточным количеством высококвалифицированных конструкторов.

Специалисты службы сбыта должны больше внимания уделять тщательному изучению возможных потребителей продукции в Республике Беларусь и странах СНГ, постоянно проводить сравнительный анализ продукции ОАО «ГЗЛиН» и конкурентов и совершенствовать как методы продвижения продукции, так и саму продукцию. Результаты анализа необходимо ежемесячно доводить до руководителей структурных подразделений организации и совместно с ними планировать улучшение конкурентоспособности продукции. Необходимо более тесное взаимодействие служб ОАО «ГЗЛиН» между собой.

Из анализа второй главы видно, что отдел сбыта ОАО «ГЗЛиН» является структурным подразделением организации. Отдел при выполнении возложенных на него задач руководствуется действующим законодательством Республики Беларусь, постановлениями, приказами, инструкциями и другими нормативными документами Республики Беларусь и Уставом ОАО «ГЗЛиН».

Таким образом, по итогам можно сделать вывод о том, что в исследуемом периоде ОАО «ГЗЛиН» динамично развивается, растет объем производства, выручка, показатели прибыльности.

Направлениями совершенствования сбытовой политики являются:

1. внедрить систему мониторинга спроса потребителей;
2. внедрение рекламной деятельности.
3. непрерывно корректировать плановые показатели деятельности и осуществлять научное прогнозирование хозяйственной деятельности;
4. постоянно изучать спрос, и согласно данному фактору, корректировать производственную программу;
5. рассчитывать экономическую эффективность коммерческой сделки перед заключением договоров;
6. четко координировать интересы организации с требованиями рынка.

Таким образом, организации необходимо совершенствовать систему сбыта.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ГЗЛИН»

3.1 Снижение комиссионных расходов при осуществлении сбыта на экспорт

При осуществлении внешнеэкономической деятельности ОАО «ГЗЛиН» постоянно несет издержки по различным коммерческим затратам. Рассмотрим ситуации и предложим способы минимизации затрат при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

Рассмотрим варианты снижения затрат.

Ситуация 1. ОАО «ГЗЛиН» поставил товар резиденту в РФ ООО «Стил» г. Брянск. В то же время ОАО «ГЗЛиН» является импортером по договору, заключенному с резидентом Кипра.

В целях избежания расходов по перечислению денежных средств стороны хотят оформить уступку требования между нерезидентами и произвести зачет (рисунок 3.1).

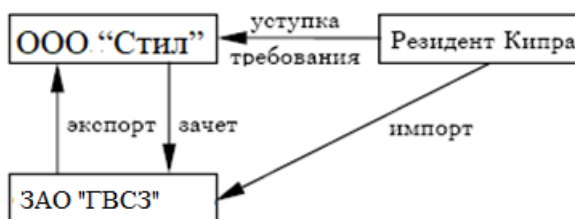


Рисунок 3.1 — Схема 1 минимизации затрат при осуществлении внешнеэкономической деятельности

Примечание – Источник: составлено автором по данным прил. А, Б.

Сразу отметим, что Указ № 178 не регламентирует взаимоотношения нерезидентов, в т.ч. и в случае осуществления ими уступки требования.

В данной ситуации необходимо руководствоваться общими требованиями гражданского законодательства, которые рассматривают уступку требования как двустороннее соглашение между первоначальным кредитором (в рассматриваемом случае – резидентом Кипра) и новым кредитором (резидентом РФ). Законодательство, которое будет применяться к такому соглашению, определяют стороны. В любом случае с учетом необходимости уведомления должника (в данном случае – белорусского субъекта) о состоявшейся уступке требования вполне возможно заключение трехстороннего соглашения об уступке.

Ситуация 2. ОАО «ГЗЛиН» поставил комплектующие польской фирме и намерен уступить право требования оплаты другому резиденту Республики Беларусь взамен уплаты имевшего место долга за оказанные услуги. Валюта платежа в экспортном договоре – евро.



Рисунок 3.2 – Схема 2 минимизации затрат при осуществлении внешнеэкономической деятельности

Примечание – Источник: составлено автором по данным прил. А, Б.

Валютными операциями являются, в частности, сделки, предусматривающие использование иностранной валюты, ценных бумаг в иностранной валюте, платежных документов в иностранной валюте (ст. 4 Закона № 226–З).

Таким образом, вышеуказанная операция соответствует законодательству.

ОАО «ГЗЛиН» должен получить выручку по контракту 100 тыс. евро. При этом так как осуществляется зачет с резидентом РБ которому был должен ОАО «ГЗЛиН», то при данной операции ОАО «ГЗЛиН»

3.2 Повышение эффективности распределения продукции через дилеров путем внедрения автоматизированной системы учёта сбыта различной номенклатуры услуг дилеров

Можно воспользоваться зарубежным опытом, суть мероприятия заключается в полной компьютеризации учёта отпуска продукции через дилеров организации.

Функционально мероприятие представляет собой постоянный учёт номенклатуры востребованной продукции дилерами, который в реальном времени отслеживает реализацию через компьютеризированные точки учёта.

Связь между всеми элементами системы контроля в существующей сети электронного документооборота ОАО «ГЗЛиН» в реальном времени.

Опыт применения аналогичных систем показывает, что происходит рост объёмов сбыта в среднем на величину от 15% до 30%.

Это связано с тем, что информация о степени востребованности тех или иных товарных групп с различных объектов товарной сети поступает в реальном времени. То есть при невыполнении плановых показателей на каком-либо объекте начальство своевременно об этом информируется посредством отчётов которые составляет автоматически главный сервер, кроме того система анализирует успешность реализации различной продукции, в этом случае начальство может своевременно принять меры к производству именно востребованной продукции и так – же увеличить оборот.

Таким образом, экономический эффект составляет 1495,85 тыс. р., то есть мероприятие можно признать целесообразным

3.3 Открытие нового дилерского центра за рубежом

ОАО «ГЗЛиН» в 2022 году планирует открытие дилерского центра в Санкт–Петербурге это обусловлено широкими возможностями по дальнейшему продвижению продукции ОАО «ГЗЛиН» в этом регионе.

В настоящее время существуют два дилерских центра являющихся реальными конкурентами». Это дилерский центр фирмы WEST и филиал фирмы ОАО «РЖД».

Проанализируем эти предприятия и их продукцию.

Успешная работа ОАО «ГЗЛиН» будет обеспечиваться за счёт уровня цен ниже у ОАО «ГЗЛиН», на 15% по сравнению с дилерским центром «WESTBOLT» и на 10 % ниже цен ОАО «РСМ», а также не насыщенностью региона, высоким качеством сравнимым с «конкурентами».

Таблица 3.1 – Сравнение позиции ОАО «ГЗЛиН» и конкурентов на рынке Санкт-Петербурга

Характеристика конкурирующей продукции	Дилерский центр «WESTBOLT»	ОАО «PCM»	ОАО «ГЗЛиН»
Объем продаж, тыс. долл.	1220	610	1000
Занимаемая доля рынка, %	9	7	5
Финансовое положение (рентабельность), %	Около 10,0	Около 15,0	9
Уровень цен за ед. %.	120	110	101
Уровень технологии	Высокий	Высокий	Высокий
Качество продукции	Высокое	Высокое	Высокое
Расходы на рекламу	Осуществляются	Осуществляются	Осуществляются
Время деятельности предприятия, на рынке лет	25	25	25

Примечание – Источник: составлено автором по данным прил. А, Б.

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что для ОАО «ГЗЛиН» основным конкурентом будет являться дилерский центр «WESTBOLT», что связано с хорошим соотношением цена–качество у последнего.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод о важности сбытовой политики для производственной организации. Система сбыта товаров – ключевое звено маркетинга и своего рода финишный комплекс во всей деятельности организации по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию. Система прямого сбыта характерна для товаров производственного назначения и обусловлена спецификой этих товаров и соответствующих рынков, рассмотренных выше. Однако развитие средств коммуникации делает возможным и эффективным распространение этого метода сбыта и на потребительские товары. Более того, этический фактор, этическая составляющая взаимоотношений субъектов (производителя и потребителей) коммерческой деятельности обуславливает дальнейшее развитие, своего рода модификацию системы прямого сбыта – систему прямого сбыта отношений.

Из анализа второй главы видно, что основными направлениями перспективного развития ОАО «ГЗЛиН» в краткосрочной перспективе являются:

- реализация инвестиционного проекта «Техническое перевооружение ОАО «ГЗЛиН»;
- разработка, освоение и внедрения новых технологических процессов с целью экономии ресурсов и повышения качества выпускаемой продукции;
- подготовка и освоение новых видов продукции;
- снижение затрат на производство, повышение рентабельности производства и прирост прибыли;
- расширение рынков сбыта и рост экспорта.

Основными дилерами ОАО «ГЗЛиН» на рынке Республики Беларусь являются ЗАО «Пять океанов», ОДО «Либерти–Трейдинг», ГОДО «Белпроминвест», ООО «Антех», ООО «Аквакон», а на территории Российской Федерации – ООО «РусКол», ООО «Интерснаб», ООО ГК «Интерснаб».

Повышение объемов экспорта и расширение его географии продолжает оставаться одной из основных задач службы сбыта и завода в целом, так как успешный экспорт позволит стабилизировать производственную деятельность.

Рынки сбыта продукции предприятия за пределами республики включают в себя следующие страны: Россия, Украина. Общий объем поставок на экспорт в 2020 году составил 1334 тыс. руб. Основным стратегическим рынком сбыта для предприятия является Российская Федерация.

Из приведенных данных следует, что свыше 90% выпускаемой продукции реализуется в Республике Беларусь и Российской Федерации. При этом свыше 70% экспорта приходится на Российскую Федерацию. Удельный вес экспорта в

общем объеме реализации продукции в 2018 году составил 49,9%, в 2018 году – 38,5%, в 2020 году – 29,3%. Основной составляющей экспорта является приборная продукция, доля которой в общем объеме экспорта составляет 98%.

Таким образом, наибольший удельный вес среди каналов распространения приходится на долю предприятий оптовой торговли (от 34,6% до 46,5%). Также значительный удельный вес занимают прямые поставки продукции потребителям (от 28,6% до 39,1%).

Следует отметить, анализ эффективности сбыта показал, что как в прошлые годы, так и в настоящий момент данной службе необходимо активизировать свою деятельность, так как объем продаж мал для организации такого масштаба. Сбыт продукции ведется одним и тем же потребителям. Продукция обновляется недостаточно быстрыми темпами, так как организация не располагает достаточным количеством высококвалифицированных конструкторов.

Специалисты службы сбыта должны больше внимания уделять тщательному изучению возможных потребителей продукции в Республике Беларусь и странах СНГ, постоянно проводить сравнительный анализ продукции ОАО «ГЗЛиН» и конкурентов и совершенствовать как методы продвижения продукции, так и саму продукцию. Результаты анализа необходимо ежемесячно доводить до руководителей структурных подразделений организации и совместно с ними планировать улучшение конкурентоспособности продукции. Необходимо более тесное взаимодействие служб ОАО «ГЗЛиН» между собой.

Таким образом, организации необходимо совершенствовать систему организации сбыта, благодаря чему могут быть повышены показатели сбыта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Акулич, В.В. Маркетинг / В.В. Акулич // Экономика. Финансы. Управление. – 2018. – № 9 – С.34–41.
- 2 Аносов, В.И. Контроллинг и управление маркетингом / В.И. Аносов // Финансы, учет и аудит. – 2015. – № 1 – С.33–35.
- 3 Баркан, Д.И. Практика маркетинговых исследований / Д.И. Баркан // Финансы, учет и аудит. – 2017. – № 6 – С. 65–66
- 4 Давыдов, Л.А. Маркетинг / Л.А. Давыдов. – СПб.: Питер, 2017. – 304 с.
- 5 Елисеева, Т.П. Маркетинг и менеджмент качества предприятия: учеб. пособие / Т.П. Елисеева. – Минск: Современ. шк., 2015. – 944с.
- 6 Ермолович, Л.Л. Маркетинг : учеб. пособие / Л.Л. Ермолович. – Минск: Современ. шк., 2016. – 736с.
- 7 Ефимова, О.В., Мельник М.В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2015. – 337с.
- 8 Золотогоров, В.Г. Организация и планирование производства: практическое пособие / В.Г. Золотогоров. – Минск: ФУА Информ, 2018. – 528 с.
- 9 Зубарева, С.А. Как реально оценить платежеспособность предприятия / С.А. Зубарева // Финансы, учет и аудит.– 2015. – № 4 – С.29–32.
- 10 Ковалёва, А.М. Маркетинг : учеб. / А.М. Ковалева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 340с.
- 11 Коваленко, Е.М. Методы оценки рентабельности и факторов, влияющих на ее уровень / Е.М. Коваленко // Экономика. Финансы. Управление. – 2017. – № 2 – С.9–17.
- 12 Кожарский, В.В. Расчет эффективности маркетинговой деятельности / В.В. Кожарский // Планово-экономический отдел. – 2018. – № 5 – С.46–48.
- 13 Кожевникова, Т.С. Маркетинг / Т.С. Кожевникова // Планово-экономический отдел. – 2018. – № 11 – С.39–41.
- 14 Кожекин, Г.Я. Организация маркетинга: учеб. пособие / Г.Я. Кожекин. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2017. – 334 с.
- 15 Наумов, В.Н. Основы маркетинговой деятельности предприятия: учеб. пособие / В.Н. Наумов. – СПб.: ПРЕССА, 2015. – 448с.
- 16 Курочка, Н.А. Маркетинг / Н.А. Курочка // Финансовый директор. – 2017. – № 2 – С.35–39.
- 17 Латышева, М.С. Управление маркетингом / М.С. Латышева // Финансовый директор. – 2018. – № 12 – С.49–53.
- 18 Левкович, А.О. В поисках эффективных условий маркетинга / А.О. Левкович // Экономика. Финансы. Управление. – 2015. – № 3 – С.109–119.
- 19 Матвеева, С.Р. Особенности оценки уровня белорусских предприятий / С.Р. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 8 – С.48–56.
- 20 Новицкий, Н.И. Организация маркетинга: учеб. пособие / Н.И. Новицкий. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 392 с.

- 21 Организация маркетинга: учеб. для спец. вузов / под ред. Панова М.И., Постникова В.И и Захарова М.К. – М.: Высш. школа, 2017. – 367с.
- 22 Панкевич, С.П. Основные подходы к анализу маркетинговой деятельности / С.П. Панкевич // Экономика. Финансы. Управление. – 2015. – № 2 – С.35–39.
- 23 Практикум по организации и планированию маркетинга / под ред. Ю.В. Скворцова, Л.А. Некрасова. – М.: Высшая школа, 2015. – 431 с.
- 24 Савицкая, Г.В. Анализ маркетинга: учеб. / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 330с.
- 25 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: краткий курс / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 320с.
- 26 Салтанович, Н.К. Методы оценки финансовой устойчивости предприятия / Н.К. Салтанович // Планово–экономический отдел. – 2016. – № 11 – С.34–38.
- 27 Самсонова, С.М. Система показателей анализа финансового состояния / С.М. Самсонова // Планово–экономический отдел. – 2015. – № 8 – С.32–37.
- 28 Сачко, Н.С. Теоретические основы организации производства / Н.С. Сачко. – Минск: Дизайн–ПРО, 2016. – 320с.
- 29 Синица, Л.М. Организация производства / Л.М. Синица. – Минск: УП «ИВЦ Минфина», 2017. – 521 с.
- 30 Сотникова, А.В. Методики расчета показателей рентабельности субъектов предпринимательской деятельности торговли в условиях становления рыночной экономики / А.В. Сотникова // Бухгалтерский учет и анализ. – 2017. – № 1 – С.43–47.
- 31 Стражева, В.И. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. / В.И. Стражева. – Минск: Выш.шк., 2016. – 480 с.
- 32 Ступенева, Т.В. Анализ и оценка маркетинговой деятельности и платежеспособности субъектов предприятия / Т.В. Ступнева // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 4 – С.19–21.
- 33 Чернышева, Ю.Г., Кочергин А.А. Комплексный маркетинговый анализ: учеб. / Ю.Г. Чернышева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2017. – 443с.
- 34 Шеремет, А.Д. Практика маркетинговых исследований: учеб. для вузов / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 416с.
- 35 Шинкевич, Н.В., Карпилович Ю.В. Методы и модели прогнозирования деятельности корпоративных систем / Н.В. Шинкевич. – Минск: Издательство МИУ, 2018. – 151 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ