МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

«ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики и бизнеса

Дисциплина Организация производства в отрасли

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

на тему:

**«Организация сбытовой деятельности предприятия и пути её совершенствования (на материалах ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»)»**

Студентка Екатерина Антоновна Шидловская

ЭУП, 4 курс, 17ЭУП-1

Научный руководитель Ольга Владимировна Володько

доцент, к.э.н., доцент

ПИНСК 2021

**РЕФЕРАТ**

Курсовая работа содержит 56 страниц, 12 рисунков, 11 формул, 21 таблицу, 34 источника, 14 приложений.

СБЫТ, ПРЕДПРИЯТИЕ, СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КАНАЛ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ТОРГОВАЯ СЕТЬ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПРОДУКЦИЯ, ПРИБЫЛЬ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ.

Объектом исследования является хозяйственная и сбытовая деятельность ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод».

Предметом исследования является организация сбытовой деятельности предприятия.

Целью работы является разработка и экономическое обоснование мероприятий по стимулированию сбыта продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод».

При выполнении работы использованы методы наблюдения, сравнения, балансовый, аналитический, SWOT-анализ, а также логические методы исследования – дедукции и индукции.

В процессе работы проведены следующие исследования и разработки: изучены теоретико-методические основы организации сбытовой деятельности предприятия, проведена оценка результатов и состояния организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», разработаны мероприятия по стимулированию сбыта продукции.

Областью возможного практического применения являются предприятия промышленности.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(подпись студента)

**AUFSATZ**

Die Kursarbeit umfasst 56 Seiten, 12 Abbildungen, 11 Formeln, 21 Tabellen, 34 Quellen, 14 Anwendungen.

VERTRIEB, UNTERNEHMEN, VERTRIEBSAKTIVITÄTEN, VERTRIEBSKANAL, HANDELSNETZ, ANREIZE, PRODUKTE, GEWINN AUS DEM VERKAUF VON PRODUKTEN.

Gegenstand der Untersuchung sind die Wirtschafts- und Vertriebsaktivitäten der JSC-Filiale "Grodnohlebprom" der Bäckerei "Volkovysk".

Gegenstand der Forschung ist die Organisation der Vertriebsaktivitäten des Unternehmens.

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung und wirtschaftliche Rechtfertigung von Maßnahmen zur Förderung des Verkaufs von Produkten der JSC-Filiale "Grodnohlebprom", Bäckerei "Volkovysk".

Bei der Durchführung der Arbeiten wurden die Methoden der Beobachtung, des Vergleichs, des Gleichgewichts, der Analyse, der SWOT-Analyse sowie der logischen Forschungsmethoden - Ableitung und Induktion - verwendet.

Im Rahmen der Arbeiten wurden folgende Forschungs- und Entwicklungsarbeiten durchgeführt: Die theoretischen und methodischen Grundlagen der Organisation der Vertriebsaktivitäten des Unternehmens wurden untersucht, die Ergebnisse und der Stand der Organisation der Vertriebsaktivitäten der OJSC Grodnokhlebprom, der Niederlassung der Volkovysk Bread Factory, wurden bewertet und Maßnahmen zur Stimulierung des Produktverkaufs entwickelt.

Der Bereich der möglichen praktischen Anwendung sind Industrieunternehmen.

Der Autor der Arbeit bestätigt, dass das darin präsentierte rechnerische und analytische Material den Stand des untersuchten Prozesses korrekt und objektiv widerspiegelt und dass alle theoretischen, methodischen und methodischen Bestimmungen und Konzepte, die aus literarischen und anderen Quellen entlehnt wurden, von Verweisen auf ihre Autoren begleitet werden.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Unterschrift des Studenten)

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………………1 Теоретико-методические основы организации сбытовой деятельности предприятия……………………………………………………………………..* 1. Понятие, сущность и значение организации сбытовой деятельности на предприятии ……………………………………………………………………
	2. Формирование организации сбытовой политики организации …….
	3. Методические подходы к оценке эффективности организации сбытовой деятельности предприятия………………………………………….
1. Анализ эффективности организации сбытовой деятельности на ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» …………………
	1. Организационно-экономическое состояние ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»…………………………………………
	2. Состояние организации сбытовой деятельности в ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»…………………
	3. Оценка результатов сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»…………………………………………

3. Разработка мероприятий по совершенствованию организации сбытовой деятельности в ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»……………………………………………………………………..3.1. Пути совершенствования организации сбытовой деятельности на ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»…………………..3.2. Экономическое обоснование предложений по стимулированию сбыта продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»…Заключение………………………………………………………………...………Список использованных источников…………………………………………Приложения…………………………………………………………………….. | 588131622222832404045495256 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Согласно Программе социально-экономического развития Республики, Беларусь на 2016–2020 годы для обеспечение продовольственной безопасности Республики Беларусь необходимо развивать пищевую промышленность, в частности, хлебопекарную промышленность. Основная цель пищевой отрасли РБ на 2016–2020 годы – повысить конкурентоспособность и обеспечить сбалансированность внутреннего продовольственного рынка, нарастить экспортный потенциал.

С учетом возрастающей конкуренции на рынке основными направлениями в производстве хлебобулочных и кондитерских изделий станут:

* поэтапная модернизация производств с применением прогрессивных технологических решений для повышения глубины переработки сырья, в том числе с использованием методов биохимической модификации;
* повышение конкурентоспособности хлебобулочной и кондитерской продукции на внутреннем и внешнем рынках за счет внедрения современных технологий производства, снижения издержек, улучшения дизайна и качества упаковки, а также расширения ассортимента [1].

Организация сбытовой деятельности предприятия зависит от специфики выпускаемой продукции, стратегии распределения, географического охвата рынка, количества и территориальной разбросанности покупателей, разнообразия ассортимента и других факторов.

Значение сбытовой деятельностью невозможно переоценить, особенно в нынешних условиях рыночной экономики. Именно от сбытовой деятельности предприятия в основном зависит полученная им прибыль, а значит и общая финансово-экономическая устойчивость. Целью любого эффективного управления сбытовой деятельностью является поиск наиболее оптимальной системы сбыта продукции и услуг предприятия,

Актуальность темы обусловленна тем, что сегодня рынок представляет собой динамичную и мобильную систему, в результате чего система сбыта и продвижения товаров должна быть хорошо выверена и мобильна. Главная цель, которая ставится перед управлением организацией – способствовать увеличению прибылей фирмы. Для современных рыночных условий характерно ужесточение конкуренции, в связи с чем, рано или поздно любое предприятие сталкивается с проблемой выбора наиболее эффективных каналов сбыта продукции, и процесса их оптимизации. Так как от успешной реализации продукции напрямую зависит стабильность деятельности предприятия, все большее внимание уделяется данному вопросу. В конце концов, оптимальное сформирование каналов распределения и реализации продукции повышает конкурентную устойчивость предприятия, а также способствуют привлечению новых потребителей и расширению сферы влияния на рынке.

Значительный вклад в развитие теории и практики организации сбытовой политики предприятия внесли такие ученые, как: С.П. Казаков, В.Н. Чуев, Н.В. Борушко, О. Н. Жучкевич, Д. Н. Ничипор, М.С. Шустерман и другие. В опубликованных работах описаны понятие и сущность организации сбытовой деятельности, проведен анализ формирования сбытовой политики, предложены различные методики к оценке её эффективности.

Целью работы является разработка и экономическое обоснование мероприятий по стимулированию сбыта продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

* исследовать теоретико-метологические основы организации сбытовой деятельности предприятия;
* проанализировать состояние организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»;
* разработать и экономически обосновать мероприятия по стимулированию сбыта продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод».

Объектом исследования является хозяйственная и сбытовая деятельность ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод».

Предметом исследования является организация сбытовой деятельности предприятия.

Информационной базой исследования выступают законодательные и нормативно-правовые акты Республики Беларусь, данные научных изданий, учебников и учебных пособий, материалы статистической и бухгалтерской отчетности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», собственные расчеты.

При выполнении работы использованы методы метод наблюдения, сравнения, балансовый, аналитический, SWOT-анализ, а также логические методы исследования – дедукции и индукции.

Аналитическую часть конкурсной работы опирается на бухгалтерскую и экономическую отчетность исследуемого предприятия.

Структура курсовой работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, дается характеристика степени ее разработанности, определяется объект и предмет исследования, методическая и информационная база.

В первой главе рассмотрены понятие, сущность и элементы организации сбытовой деятельности на предприятия, изучены особенности формирования организации сбытовой деятельности, а также методические подходы к оценке эффективности организации сбытовой деятельности на предприятии.

Во второй главе представлена характеристика ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» и проведен SWOT-анализ, анализ показателей экономической эффективности сбытовой, производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также проведена оценка состояния организации сбытовой деятельности организации.

В третьей главе предложены пути стимулирования сбыта продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за счет открытия интернет-магазина, расширения ассортимента выпускаемой продукции, проведения рекламных и брендинговых мероприятий на ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод».

**ГЛАВА 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

* 1. **Понятие, сущность и элементы организации сбытовой деятельности на предприятии**

Организация сбытовой деятельности на предприятии является одной из важнейших составляющих его функционирования. Сбытовая деятельность обеспечивает предприятие основным - денежным потоком для его функционирования. Именно от постановки и развития сбытовой деятельности на предприятии зависит его рыночный успех или поражение [1].

Необходимость предъявления высочайших требований к качеству продукции предприятий предполагает повышение роли сбытовой деятельности в системе его работы, что обеспечивает наиболее эффективную деятельность предприятия, как с точки зрения удовлетворения потребительского спроса целевой аудитории, так и для достижения максимального экономического эффекта. Главной задачей для предприятия в условиях конкурентного рынка является выбор такой ориентации сбытовой деятельности в рамках единой бизнес-стратегии, которая будет одновременно отвечать и целям бизнеса, и запросам потребителей.

Именно поэтому система организации сбытовой и коммерческой деятельности сегодня играет одну из основных ролей в функционировании предприятия. Грамотная организация и управление сбытом — один из важнейших элементов системы взаимодействия субъектов рынка — потребителей и фирмы [2].

В стоящее время нет единого подхода к определению термина «сбытовая деятельность». В работах отечественных теоретиков организации можно встретить несколько трактовок сбытовой деятельности (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Различные подходы авторов к определению понятия «сбытовая деятельность»

|  |  |
| --- | --- |
| Авторы, источники | Определение понятия «сбытовая деятельность» |
| 1 | 2 |
| В.Ф. Володько [3] | Сбытовая деятельность - процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли.  |

Продолжение таблицы 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| С.П. Казаков [4] | Сбыт – это деятельность по реализации продукции и (или) услуг производителями индустриальным клиентам или конечным потребителям с помощью посредников или прямого маркетинга.  |
| В.Н. Чуев [5] | Сбытовая деятельность – это процесс продвижения продукции на рынок с целью получения предпринимательской прибыли. А готовая продукция представляет собой изделия, работы и услуги, завершенные в производственном процессе и представленные на рынок как товар.  |
| С.О. Хасанова [6] | Сбытовая деятельность - непосредственный процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли. |
| М.С. Шустерман [7] | Сбытовая деятельность существует лишь для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские ожидания. |
| Н.В. Борушко [8] | Сбыт – это завершающий этап деятельности производителя, именно ему должно отводится одно из главных мест при разработке стратегии товародвижения и производства. |
| Vuzlit.ru [9] | Сбытовая деятельность (сбыт) представляется совокупностью всей функциональной деятельности, осуществляемой после завершения производственной стадии (по окончании изготовления продукции) вплоть до непосредственной продажи товара покупателю, доставки его потребителю и послепродажного обслуживания. |

Примечание – Источник: разработка автора на основании источников [3,4,5,6,7,8,9]

Из рассмотренных выше подходов к определению сбытовой деятельности (таблица 1.1) следует, что в экономической литературе отсутствует унифицированное определение понятия сбытовая деятельность. Но приведенные точки зрения никак не исключают друг друга, а часто похожи. И в совокупности под организацией сбытовой деятельности предприятия понимается процесс активного взаимодействия организации с субъектами рыночного оборота, предполагающий прогнозирование объема выпуска и сбыта продукции, выбор формы и вида сбыта, развитие партнерской сбытовой программы [10].

Сущность сбытовой политики заключается в организации бесперебойной и бесконфликтной реализация продукции и услуг фирмы, а также обеспечение доступности производимого фирмой продукта с целью возврата вложенных в производство и маркетинг средств и получения прибыли [4].

В силу своей сложности процесс сбыта не может рассматриваться как разовое мероприятие, он должен быть частью глубоко продуманной долгосрочной стратегии фирмы. В соответствии с целями фирмы должен разрабатываться план по сбыту в целом, затем план по товарным группам и отдельным товарам, план по отдельным рынкам, план по торговым представителям и, в случае крупных потребителей, - план по потребителям [16].

Сбытовая политика по своему содержанию включает следующие компоненты: рисунок 1.2.

Компоненты сбытовой политики

Построение сбытовой службы организации

Разработка и реализация общей сбытовой стратегии, соответствующей общим целям и маркетинговой стратегии предприятия

Обеспечение взаимодействия отдела сбыта с прочими структурными единицами предприятия, включая службу маркетинга

Формирование элементов сбытовой политики в рамках партнерских отношений с клиентами и прочее

**Рисунок 1.1 – Компоненты сбытовой политики предприятия**

**Примечание – Источник: собственная разработка на основании источника [11]**

Главная цель предприятия в организации товародвижения на сегодняшний день это: оптимизация затрат на реализацию товара и обеспечение максимальной сохранности товара. В таких условиях многие организации стараются не пользоваться услугами сторонних организаций, а организовывать свою сбытовую сеть. Сбытовая политика предприятия состоит из следующих элементов: рисунок 1.2 [15].

Элементы сбытовой политики предприятия

Каналы распределения

Посредники

Оптовая и розничная торговля

Планирование товародвижения

**Рисунок 1.2 – Элементы сбытовой политики предприятия**

**Примечание – Источник: собственная разработка на основании источника [15]**

Рассмотрим элементы сбытовой политики предприятия (рисунок 1.2) подробнее.

Канал распределения — это система, обеспечивающая доставку товара к местам продаж. В случае, когда система предусматривает участие в сбыте торговых посредников и отличие между производителем и конечным потребителем опосредованы, такая их связь носит название косвенного канала. Такие каналы строятся на использовании опыта посредников и различных форм сотрудничества с торговой сетью. Здесь фирма перекладывает значительную часть издержек по сбыту и соответствующую долю риска на формально не зависимых контрагентов, снижая контроль за товародвижением, и, как следствие, уступает им часть коммерческой выгоды.

При организации косвенного канала сбыта возникает потребность в определении его длины и ширины. Длина канала — это количество уровней канала, то есть однофункциональных посредников (рисунки 1.3, 1.4, 1.5), а ширина канала – это число посредников, условно находящихся на одном уровне (рисунки 1.5, 1.6) [17].

Производитель

Розничная торговля

Потребитель

**Рисунок 1.3 – Косвенный канал распределения первого уровня**

**Примечание – Источник: [17]**

Производитель

Оптовая торговля

Розничная торговля

Потребитель

**Рисунок 1.4 – Косвенный канал распределения второго уровня**

**Примечание – Источник: [17]**

Оптовая торговля

Мелкооптовая торговля

Производитель

Розничная торговля

Потребитель

**Рисунок 1.5 – Косвенный канал распределения третьего уровня. Пример узкого канала сбыта.**

**Примечание – Источник: [17]**

Производитель

Оптовый торговец

Оптовый торговец

Оптовый торговец

Мелкооптовые

Мелкооптовые

Мелкооптовые

Розничная

Розничная

Розничная

Потребитель

**Рисунок 1.6 – Широкий канал распределения**

**Примечание – Источник: [17]**

Прямые каналы сбыта – характеризуются отсутствием независимых посредников. То есть производитель самостоятельно и напрямую реализует продукцию покупателям. Сделать это он может различными способами:

* через собственные (фирменные) магазины;
* торговля в разнос (например, кулинарными изделиями);
* продажа товаров через Интернет [18].

Согласно Закона Республики Беларусь от 13 июля 2016 г. № 397-З «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь» предприятия в праве определять вид торговли: розничная или (и) оптовая. Оптовая и розничная торговля являются одними из важнейших составляющих сбытовой политики предприятия.

Розничная торговля – вид торговли, связанный с приобретением и продажей товаров для личного, семейного, домашнего и иного подобного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью, если иное не установлено законодательными актами Республики Беларусь.

Оптовая торговля – вид торговли, связанный с приобретением и продажей товаров для использования в предпринимательской деятельности или иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием, если иное не установлено законодательными актами Республики Беларусь [19].

Основой для достижения целей и задач сбытовой деятельности, а также выявления путей реализации планов служит планирования товарооборота, т.е. распределение товарооборота по отдельным товарным группам, планирование структуры товарооборота [20].

Посредниками называют организации, которые оказывают услуги по совершению торговых операций. Посредники бывают:

* зависимыми: не претендуют на право собственности и работают за определенную плату (брокеры, сбытовые посредники, комиссионеры, закупочные конторы);
* независимыми: являются самостоятельными организациями и юридическими лицами, приобретают товар с целью последующей продажи (дистрибьютеры, маклеры).

В целом сбытовая деятельность включает следующие основные направления: планирование (прогнозирование), организация, контроль и координация. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Направления сбытовой деятельности организации и их функции

|  |  |
| --- | --- |
|  | Функции направления |
| 1 | 2 |
| Планирование | - изучение внешних и внутренних условий, разработку прогнозов конъюнктуры и спроса;- определение целей;- составление планов поставок готовой продукции;- планирование оптимальных хозяйственных связей;- выбор каналов распределения товара;- планирование дополнительных услуг, внешнеторговых операции, рекламной деятельности;- составление сметы расходов на управление сбытом и распределением, планирование доходности. |

Продолжение таблицы 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Организация | - сбор информации о спросе;- заключение с потребителями хозяйственных договоров на поставку продукции;- выбор форм и методов реализации продукции, способов доставки ее потребителю;- подготовку продукции к отправке потребителю;- технологию товародвижения;- организацию информационно-диспетчерской службы, отчетности;- организацию торговой коммуникации, правовой и презентационной работы;- организацию стимулирования спроса и рекламной деятельности. |
| Контроль и координация | - оценку соответствия реализации сбытовых функций программе маркетинговых исследований;- анализ действия сбытовой службы, а также разработанных мероприятий по координации сбытовой деятельности и повышению ее эффективности;- контроль и оценку эффективности стимулирования сбыта и рекламных мероприятий;- тактический контроль;- контроль за поставками продукции, осуществлением внешнеторговых операций, соблюдением договорных обязательств, своевременностью оплаты счетов;- корректировку производственной программы в соответствии с поступившими заказами;- предъявление потребителям претензий за нарушение договорных обязательств и несвоевременную оплату счетов. |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании источника [12]

Таким образом, сущность организации сбытовой деятельности предприятия заключается в успешной и своевременной организации работы сбытовой службы в условиях коммерческой и рыночной среды, обеспечение достаточного уровня сервисного и гарантийного обслуживания, выбора правильных каналов и методов товародвижения, организации рекламы и различных мероприятий по стимулированию сбыта.

* 1. **Формирование организации сбытовой политики предприятия**

Строится сбытовая политика предприятия с опорой на упорядоченный анализ потребностей и запросов, предпочтений и восприятий, свойственных потребителям его продукции. При этом следует понимать, что запросы и потребности покупателей постоянно меняются. Соответственно и сбытовая политика предприятия должна быть направлена на постоянное обновление товарного ассортимента и повышение разнообразия оказываемых покупателям услуг [11].

Разрабатывать сбытовую политику целесообразно руководителям отдела сбыта и маркетинга. Они должны согласовывать текст «Положения о сбытовой политике» с другими руководителями организации. После необходимых согласований начальник отдела сбыта представляет завизированный текс «Положения о сбытовой политике» на утверждение директору организации [15].

Формирование и разработка сбытовой политики предприятия представляет собой довольно сложный процесс, состоящий из ряда этапов, требующих своего последовательного прохождения. В общем виде алгоритм формирования сбытовой политики предприятия представлен на рисунке 1.7 [11].

Выбор целевого рынка

Выбор типа сбытовой стратегии

Установление взаимоотношений в канале и мотивирование участников

Постановка цели сбыта

Выбор системы товародвижения

Выбор способа выхода на целевой рынок

Выбор посредника

Определение системы контроля качества

**Рисунок 1.7 – Алгоритм формирования сбытовой политики промышленного предприятия**

**Примечание – Источник: собственная разработка на основании источника [21]**

Таким образом, формирование сбытовой политики включается в себя восемь основных этапов, каждый из которых обладает своими особенностями. Для наиболее полного понимания их специфики, необходимо рассмотреть каждый из этапов более подробно.

Первый этап – определение целей сбыта. В зависимости от системных целей деятельности фирмы на конкретном рынке целями сбыта могут быть: объем сбыта, доход или прибыль, время сбыта, использование ресурсов, степень охвата рынка, степень контроля за товародвижением и другое. При этом независимо от того, становятся цели на долгосрочную или краткосрочную перспективу, они должны быть достижимы в принципе и иметь количественное выражение [22].

Второй этап – определение целевого рынка. Выбор целевого рынка должен быть обоснованным с точки зрения его емкости, возможных перспектив развития покупательского спроса, а также степени удовлетворения требований и запросов самих потребителей по предлагаемому виду товара, уровню конкурентоспособности продукции на рынке, состояния конкуренции и других факторов. Поэтому, можно сказать, что выбор основного типа сбыта, зависит от товара и особенностей целевого рынка.

Третий этап – выбор типа сбытовой стратегии. В результате проведения третьего этапа при формировании сбытовой политики предприятия определяется общая концепция организации сбытовой деятельности предприятия, выявляются налаженные информационные связи, а также основные условия, на которых в будущем будет осуществляться поставка продукции от производителя конечному потребителю, оценка величины затрат, необходимых на осуществление сбыта.

После того, как выбран конкретный тип сбытовой стратегии предприятия, следует осуществить отбор необходимых посредников и наиболее важных участников системы сбыта товаров на предприятии.

Следующим этапом является выбор способа, с помощью которого предприятие планирует выход на целевой рынок. Необходимо определиться с тем, какой из установления контактов с потребителями является наиболее целесообразным.

Шестым этапом при формировании сбытовой политики промышленного предприятия является выбор системы товародвижения. На данном этапе происходит поиск наиболее выгодного варианта доставки продукта от продавца покупателю, учитывая условия транспортировки, складирование и хранение товара в пути, а также погрузки и выгрузки продукции с транспортных средств и надежности сохранения свойств с точки зрения сохранения качественных показателей товара.

На седьмом этапе формирования сбытовой политики предприятия производится поиск путей установления выгодного сотрудничества между участниками каждого канала распределения. Для этого могут примяться две основных стратегии: «проталкивания товара» и «вытягивания товара». Выбор метода сотрудничества при сбыте напрямую зависит от цели сбытовой политики, ее структуры, выбранных каналов сбыта и отличительных черт каждого из посредников. Следует иметь ввиду, что в случае выбора конкретного метода достижения сотрудничества, производитель довольно часто играет не самую главную роль. В большинстве случаев условия ставят сами посредники, в особенности при наличии преимуществ, позволяющих решать именно им.

Восьмой этап при формировании сбытовой политики подразумевает разработку системы контроля за сбытовой деятельностью в целом, по каждому каналу распределения и отдельным посредникам. Решающими параметрами могут служить достигнутый объем сбыта, рентабельность продаж от основной продукции, уровень качества работы с потребителями, оперативность при решении сбытовых проблем, а также достигнутые взаимоотношения между заинтересованными лицами и сформированный у потребителя имидж относительно предприятия. Данные показатели могут применяться как при оценке эффективности работы каналов сбыта, так и для оценки деятельности посредников. Итоговые значения показателей анализируются, и на их основе формируются дальнейшие принятые решения относительно сотрудничества предприятия с потребителями и посредниками или отказе от него, а также происходит усовершенствование различных работ по сбыту [21].

В современных условиях функционирования предприятий, которые характеризуются повышенным уровнем риска и неопределенностью, использование инструментов стратегического менеджмента и стратегического маркетинга в управлении сбытовой деятельностью является единственной и необходимой предпосылкой его совершенствования. Более того, сбытовая политика не только обеспечивает предприятие кратковременным коммерческим успехом, но и помогает усилить стратегические преимущества его деятельности [21].

В основе совершенствования организации сбытовой политики предприятия выступает анализ ее текущего состояния, выявление проблемных зон и целенаправленная работа над ними. Основными направлениями совершенствования системы организации сбыта могут выступать совершенствование контроля при планировании продаж и выполнении планов сбыта, формирование базы данных покупателей, присвоение заказчикам групп риска и пр. В каждом конкретном случае перечень мер определяется индивидуально [11].

Таким образом, сбытовая политика предприятия является очень сложным процессом. Данная категория управления включает в себя такие направления, как исследование рынка, планирования ассортимента и сбыта продукции, установление коммерческих взаимосвязей с покупателями и конечными потребителями. Совершенствование организации сбытовой политики является неотъемлемым элементов деятельности предприятия.

**1.3** **Методологические подходы к оценке эффективности организации сбытовой деятельности на предприятии**

Эффективность организации сбытовой деятельности зависит от организации взаимодействия с другими составляющими предприятия - маркетингом, логистикой, сервисными службами. Во многом она зависит и от выбора посредников при продвижении продукции к потребителю [14].

Важным элементом исследования сбытовой деятельности является не только разработка, но и осуществление стратегии через организацию сбытовой деятельности. Любая сбытовая деятельность проходит апробацию временем. В конечном итоге, все замыкается на эффективности организации сбыта. Исследование сбыта предполагает анализ нескольких составляющих (рисунок 1.8). Такие показатели как динамика объема продаж и клиентской базы, структура продаж по регионам и доля экспорта дает представление о сбытовой деятельности предприятия [14].

Оценка эффективности сбытовой политики

Динамика объема продаж

Динамика клиентской базы

Объем продаж по регионам

Ассортимент продаж

Экспортный потенциал

**Рисунок 1.8 – Оценка эффективности сбытовой политики предприятия**

**Примечание – Источник собственная разработка на основании данных источника [14]**

Если сбытовая стратегия реализована, и прогнозируемый результат достигнут - компания достигла намеченной цели, значит она эффективна. Если цели не достигнутые, сбытовую стратегию необходимо пересмотреть или совершенствовать, или отказаться. Важно также понимать, что одной из определяющих факторов при организации и исследовании сбыта, является планирование и прогнозирование тенденций развития рынка. Организация сбытовой деятельности - это постоянный анализ потребителей, поиск новых клиентов и удовлетворение их потребностей, выбор рынков, повышение прибыльности продаж [13].

В оценке эффективности сбыта немаловажную роль играет SWOT-анализ сбытовой деятельности. SWOT-анализ – один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день [23]. SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней окружающей среды [24].

В общем виде матрица SWOT-анализа представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Матрица SWOT-анализа в общем виде

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Положительные стороны | Отрицательные стороны |
| Внутренняя среда | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Внешняя среда | Возможности | Угрозы |

Примечание – Источник: [25].

По результатам анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения [25].

Эффективность системы сбыта оценивается совокупностью различных показателей:

* увеличение прибыли от реализации продукции, работ, услуг;
* сокращение сбытовых издержек;
* сокращение времени доставки товара и прохождения по каналам товародвижения;
* увеличение количества удовлетворенных потребителей и снижение числа рекламаций;
* рост конкурентоспособности товара и конкурентного статуса предприятия;
* увеличение доли рынка [26].

В методике, предлагаемой Ничипор Д. Н., оценка эффективности сбытовой деятельности предприятия проводится по следующим показателям:

− темпы роста объемов продаж в прогнозном периоде по отношению к среднегодовому объему реализации организации (в целом по организации, в разрезе рынков сбыта и видов продукции);

− удельный вес объема реализации продукции в разрезе рынков сбыта по видам продукции за отчетный и прогнозный периоды;

− среднегодовой объем реализации в натуральном выражении по потребителям в разрезе рынков сбыта, количество заключенных договоров и протоколов намерений в соответствие с бизнес-планом в разрезе потребителей по рынкам сбыта;

− процент выполнения договорных обязательств по видам;

− темпы роста объемов реализации продукции в действующих ценах;

− темпы роста объемов реализации продукции в сопоставимых ценах;

− рентабельности продаж (в целом по предприятию, в разрезе рынков сбыта, по видам продукции, по потребителям).

− прибыль от реализации, приходящаяся на единицу затрат на маркетинг (в целом по предприятию, в разрезе рынков сбыта, по видам продукции, по потребителям).

Преимуществом этой методики является то, что в ней учитываются показатели не только прошлых периодов, но и прогнозные. Однако в ней отсутствует обобщающий показатель эффективности сбытовой деятельности.

Согласно подхода Жучкевич О. Н. показатели оценки эффективности сбытовой деятельности промышленного предприятия можно объединить в три группы:

1. Частные показатели оценки эффективности сбытовой деятельности:

− коэффициент соотношения объем реализации и объема выпуска продукции ($К\_{р/в}$):

$К\_{р/в}= V\_{реал}/V\_{вып}$ (1.1)

где $V\_{реал}$ – объем реализованной продукции, руб.;

$V\_{вып}$ *–* объем выпуска продукции, руб. [27].

− коэффициент соответствия структуры реализации структуре рыночного спроса ($К\_{ОПР}$):

$К\_{ОПР}=\sqrt[1]{\frac{P\_{1}}{C\_{1}}\*\frac{P\_{2}}{C\_{2}}\*…\*\frac{P\_{n}}{C\_{n}}}$ (1.2)

где $Р\_{i}$ – объем реализации i-го вида продукции, руб.;

 $C\_{i}$ – величина спроса на i-тый вид продукции, руб. (определяется по данным маркетинговых исследований).

− коэффициент соответствия цен реализации продукции уровню доходов покупателей ($К\_{Ц}$):

$К\_{Ц}=1-\frac{I\_{ц}}{I\_{Д}\*У}$ (1.3)

где …$I\_{Ц}$, $I\_{Д}$ – соответственно индекс изменения цен и доходов;

 У – удельный вес расходов на приобретение данной продукции в структуре доходов покупателей [28].

2. Показатели эффективности ассортиментной политики:

− коэффициент обновления ассортимента ($К\_{н}$) – характеризует степень обновления ассортимента товаров: [29]

$К\_{н}=\frac{Н}{Ш\_{д}}\*100$ (1.4)

где Н – количество новых наименований продукции, тыс. руб.;

 $Ш\_{д}$ – общее количество наименований товаров, тыс. руб.

− коэффициент структурной активности ($К\_{стр.акт.}$):

$К\_{стр.акт. }= \sum\_{i=1}^{n}\sqrt{∆d\_{i}}$ (1.5)

где $∆d\_{i}$ – изменение удельного веса i-го вида продукции в общем объеме выпуска (продаж) за исследуемый период;

n – число номенклатурных групп (видов) продукции.

− коэффициент соответствия выпускаемой продукции спросу ($К\_{соот.спр.}$):

$К\_{соот.спр. }= \frac{П\_{пол.спр.}}{П\_{пол.спр.рын.}}$ (1.6)

где $П\_{пол.спр.}$ – количество наименований выпускаемой предприятием продукции пользующейся спросом;

$П\_{пол.спр.рын.}$ – общее количество продукции пользующейся спросом на рынке.

3. Обобщающие показатели эффективности сбытовой деятельности:

− рентабельность продаж ($R\_{пр}$):

$R\_{пр}=\frac{ВП}{В}$ (1.7)

где ВП – валовая прибыль предприятия за анализируемый период;

В – выручка предприятия за анализируемый период.

− коэффициент оборачиваемости оборотных средств ($К\_{об.}$):

$К\_{об.}= \frac{В}{КА}$ (1.8)

где КА – среднегодовая стоимость краткосрочных активов.

− изменение доли рынка.

Данная методика характеризуют особенности коммерческой деятельности на рынке сбыта и показывает степень реализации продукции в соответствии со спросом покупателей, а также оценивает эффективности ценовой политики.

От эффективности сбытовой деятельности предприятия напрямую зависят экономические результаты деятельности предприятия, имеющие выражение в различных показателях прибыли и рентабельности.

Анализ различных методических подходов к оценке эффективности организации сбытовой деятельности предприятия показал, что универсальной методики оценки эффективности сбытовой деятельности не существует. При осуществлении оценки эффективности сбытовой деятельности могут одновременно применяться различные подходы, при этом набор показателей не является неизменным. Для каждого конкретного предприятия он может быть разным. Набор частных показателей оценки эффективности сбытовой деятельности будет зависеть от специфики вида деятельности.

Выводы по первой главе:

1. Организация сбытовой деятельности на предприятии является одной из важнейших составляющих его функционирования. Под организацией сбытовой деятельности предприятия понимается процесс активного взаимодействия организации с субъектами рыночного оборота, предполагающий прогнозирование объема выпуска и сбыта продукции, выбор формы и вида сбыта, развитие партнерской сбытовой программы
2. Цели сбытовой деятельности определяются ее функциями и направлены на повышение прибыли, увеличение продаж, обеспечение рыночной устойчивости и улучшение качества сервисного сопровождения сбыта, административную подготовку сбытовой информации.
3. Эффективность организации сбытовой деятельности зависит от организации взаимодействия с другими составляющими предприятия - маркетингом, логистикой, сервисными службами. Во многом она зависит и от выбора посредников при продвижении продукции к потребителю. При осуществлении оценки эффективности сбытовой деятельности могут одновременно применяться различные подходы, при этом набор показателей не является неизменным.

**ГЛАВА 2**

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОАО «ГРОДНОХЛЕБПРОМ» ФИЛИАЛ «ВОЛКОВЫССКИЙ ХЛЕБОЗАВОД»**

**2.1 Организационно-экономическое состояние ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»**

Волковысский хлебозавод является филиалом ОАО «Гроднохлебпром», без права юридического лица. В состав Гродненского производственного объединения хлебопекарной промышленности Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь вошёл на основании приказа бывшего Министерства пищевой промышленности от 27 апреля 1972 года №72.

С 2002 года Волковысский хлебозавод является филиалом, обособленным подразделением республиканского унитарного производственного предприятия «Гроднохлебпром» Департамента хлебопродуктов Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

Филиал «Волковысский хлебозавод» ОАО «Гроднохлебпром» производит продукты питания, такие как хлебобулочные, сухарные и кондитерские изделия (торты, пирожные, бисквиты, рулеты, кексы, сладости сахарные, сладости мучные, коврижки, пряники, печенье: сахарное и сдобное) для массового потребления всех групп населения, а также изделия для лечебно-профилактического питания.

При выпуске продукции учитываются требования, предъявляемые национальными стандартами к качеству используемого сырья и вспомогательных материалов. Выпускаемая продукция соответствует по показателям качества, действующим ТНПА, требованиям ТР ТС 021, ТР ТС 022, ТР ТС 005.

ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» располагает двумя производственными цехами (рисунок 2.1).



**Рисунок 2.1 – Схема производственной структуры ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»**

**Примечание – Источник: собственная разработка на основании Приложения А**

По состоянию на 01.01.2020 стоимость основных производственных фондов (ОПФ) составляет 4991 тыс. руб., динамика состава которых приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика состава основных средств ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Темп роста 2018 к 2017 гг., % | Темп роста 2019 к 2018 гг., % |
| Основные средства – всего | 4185 | 4351 | 4991 | 104 | 114,7 |
| в том числе: |  |
| здания и сооружения | 1640 | 1744 | 1861 | 106,3 | 106,7 |
| передаточные устройства | 15 | 15 | 15 | 100 | 100 |
| машины и оборудование | 2151 | 2138 | 2612 | 99,4 | 122,2 |
| транспортные средства | 352 | 427 | 476 | 121,3 | 111,5 |
| инструмент, инвентарь и принадлежности | 17 | 17 | 17 | 100 | 100 |
| многолетние насаждения | 10 | 10 | 10 | 100 | 100 |

Примечание – Источник: разработка автора на основании данных Приложений Б,В,Г

За 2017-2019 годы стоимость основных средств (ОС) увеличилась на 806 тысяч рублей или 19,3%. Значительное увеличение стоимости произошло в результате приобретения машин и оборудования, они составляют наибольший удельный вес в составе основных производственных фондов (52,3% от общей стоимости ОС в 2019 году), за 2018-2019 гг. их стоимость увеличилась на 22,2%. Однако значительных изменений в структуре основных производственных фондов не произошло.

В таблице 2.2 представлена степень изношенности ОПФ на ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» на 01.01.2020.

Таблица 2.2 - Степень изношенности основных производственных фондов на 01.01.2020 года на ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид основных средств | Восстановительнаястоимость, тыс. руб. | Физический износ, тыс. руб. | % износа |
| Здания и сооружения | 1862 | 1028 | 55,2 |
| Передаточные устройства  | 15 | 6 | 40 |
| Машины и оборудование | 2611 | 1564 | 59,9 |
| Транспортные средства  | 476 | 313 | 65,8 |
| Прочие (инвентарь, инструмент)  | 17 | 14 | 82,4 |
| Многолетние насаждения. | 10 | 10 | 100 |
| Итого  | 4991 | 2935 | 58,8 |

Примечание – Источник: разработка автора на основании данных Приложения В

Как видно из таблицы 2.2, степень изношенности активной части машин, оборудования, транспортных средств и инструментов на 01.01.2020 составляет 58,8%. Что требует постоянного проведения мероприятий по модернизации ОПФ.

В таблице 2.3 представлена динамика эффективности использования основных средств ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы.

Таблица 2.3 – Динамика эффективности использования основных средств ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Годы | Темп роста 2018 к 2017 гг., % | Темп роста 2019 к 2018 гг., % |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. | 4185 | 4351 | 4991 | 104 | 114,7 |
| Объем произведенной продукции, тыс. руб. | 5778 | 5890 | 5468 | 101,9 | 92,8 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 186 | 182 | 179 | 97,8 | 98,4 |
| Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб. | 603 | 566 | 345 | 93,9 | 61,0 |
| Фондоотдача основных средств, руб./руб. | 1,4 | 1,4 | 1,1 | 98,0 | 80,9 |
| Фондоемкость основных средств, руб./руб. | 0,7 | 0,7 | 0,9 | 102,0 | 123,6 |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел. | 22,5 | 23,9 | 27,9 | 106,3 | 116,6 |
| Фондорентабельность, % | 14,4 | 13,0 | 6,9 | 90,3 | 53,1 |

Примечание – Источник: разработка автора на основании данных Приложений Б,В,Г, Д,Е, Л, М, Н

Снижение фондоотдачи и увеличение фондоемкости продукции за 2017-2019 годы на 20,6% и 26% соответственно, свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов и отрицательно характеризует финансовое состояние предприятия. На отрицательную динамику данных показателей повлияло увеличение стоимости ОПФ на 19,3% за счет модернизации и приобретения нового оборудования, при одновременном снижении объемов произведенной продукции на 5,4% или 310 тыс. руб. за 2017-2019 годы. Уровень рентабельности основных средств за 2018-2019 годы снизился на 6,1 процентных пункта и в 2019 году составил 6,9%.

Рассмотрим динамику состава оборотных средств в ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Динамика состава оборотных средств ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы, тыс. р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Годы | Темп роста 2018 к 2017 гг., % | Темп роста 2019 к 2018 гг., % |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| Запасы | 453 | 563 | 538 | 124,3 | 95,6 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |
| материалы | 414 | 520 | 511 | 125,6 | 98,3 |
| готовая продукция и товары | 39 | 43 | 27 | 110,3 | 62,8 |
| Расходы будущих периодов  | 19 | 3 | 2 | 15,8 | 66,7 |
| НДС по приобретенным товарам, работам, услугам | - | 9 | 1 | - | 11,1 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | 400 | 528 | 337 | 132 | 63,8 |
| Денежные средства и их эквиваленты | 93 | 19 | 7 | 20,4 | 36,8 |
| Прочие краткосрочные активы | 3 | - | - | - |  |
| Стоимость оборотных средств | 968 | 1122 | 885 | 115,9 | 78,9 |

Примечание – Источник: разработка автора на основании данных Приложений Ж, И, К

Исходя из данных таблицы 2.4 стоимость оборотных средств в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 154 тыс. руб. или 15,9%, в частности за счет увеличения запасов предприятия на 24,3% или 110 тыс. руб. и краткосрочной дебиторской задолженности на 32% или 128 тыс. руб. Однако, к 2019 году стоимость оборотных средств составила 885 тыс. руб. и снизилась на 21,1% по сравнению с 2018 годом., в частности за счет уменьшения показателя краткосрочной дебиторской задолженности на 191 тыс. руб. Снижение дебиторской задолженности объясняется наличием на предприятии работы с ней и является положительной тенденцией.

Рассмотрим динамику эффективности использования оборотных средств ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Динамика эффективности использования оборотных средств ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Отклонение 2019 от 2017 гг., +/- | Темп роста 2019 к 2017 гг., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 968 | 1122 | 885 | -83 | 91,4 |

Продолжение таблицы 2.5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Объем произведенной продукции, тыс. руб. | 5778 | 5890 | 5468 | -310 | 94,6 |
| Материалоотдача, руб./руб. | 5,97 | 5,25 | 6,18 | 0,21 | 103,51 |
| Материалоемкость, руб./руб. | 0,17 | 0,19 | 0,16 | -0,01 | 96,61 |
| Рентабельность оборотных активов, % | 0,62 | 0,50 | 0,39 | -0,23 | 62,58 |

Примечание – Источник: разработка автора на основании Приложений Ж, И, К

Как видно из таблицы 2.5, уровень материалоотдачи в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 0,21 руб. и составил 6,18 руб. Такая динамика показателя материалоотдачи говорит о повышении эффективности использования материальных ресурсов. Показатель материалоемкости в 2019 году по сравнению с 2017 годом снизился на 0,01 руб. и составил 0,16. Однако, динамика показателя рентабельности оборотных средств (снижение на 0,23 процентных пункта в 2019 году, по сравнению с 2017 годом) свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных средств на предприятии.

Рассмотрим динамику производительности труда ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Динамика производительности труда ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | Отклонение 2019 от 2017 гг., +/- | Темп роста 2019 к 2017 гг., % |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| Среднесписочная численность персонала | 186 | 182 | 179 | 7 | 96,2 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 724,1 | 740,7 | 774,6 | 50,5 | 107 |
| Выработка, тыс. р./чел.: | 31,1 | 32,4 | 30,5 | -0,52 | 98,3 |
| Трудоемкость, тыс.руб. | 0,032 | 0,031 | 0,033 | 0,001 | 101,7 |
| Коэффициент опережения (IГВ:IСЗ) | X | X | X | Х | 0,95 |

Приложение – Источник: разработка автора на основании данных Приложений Л, М, Н

По данным таблицы 2.6 можно сделать вывод о том, что снижение объемов производства продукции в 2019 году по сравнению с 2017 годом на 5,4% или 310 тыс. руб. и числа персонала на 3,8% привело к снижению выработки на 1,7%. Также произошло увеличение показателя трудоемкость на 1,7%. Анализ показал, что в 2019 г. коэффициент опережения составил 0,95, т.е. производительность труда растет меньшими темпами по сравнению со средней заработной платой, что отрицательно отражается на результатах работы предприятия. Опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы можно достичь, пересмотрев систему нормирования на предприятии, увеличив нормы выработки. Но при этом необходимо уделять повышенное внимание иным факторам роста производительности труда: социальным, организационным, техническим и др. Возможно повышение производительности труда работников через внедрение мотивационных программ и более эффективной работе с персоналом. В целом наблюдается некоторое снижение эффективности использования персонала.

Состав и динамика прибыли ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Состав и динамика прибыли ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Изменение 2017 -2019 гг. | Темп роста, 2017-2019, % |
| Выручка от реализации | 6515 | 6647 | 6313 | -202 | 96,9 |
| Себестоимость продукции | 4370 | 4437 | 4274 | -96 | 97,8 |
| Валовая прибыль (убыток)  | 2145 | 2210 | 2039 | -106 | 95,1 |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции | 603 | 566 | 345 | -258 | 57,2 |
| Прибыль (убыток) от текущей деятельности | 348 | 254 | 97 | -251 | 27,9 |
| Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности | -6 | -2 | -6 | 0 | 100,0 |
| Прибыль до налогообложения | 342 | 252 | 91 | -251 | 26,6 |
| Чистая прибыль (убыток) | 248 | 180 | 66 | -182 | 26,6 |

Примечание - Источник: разработка автора на основании Приложений Д, Е

Как видно из таблицы 2.7 ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» получает чистую прибыль на протяжении 2017-2019 годов, за этот период прибыль снизилась на 182 тыс. руб. и составила в 2019 году 66 тыс. руб. Валовая прибыль за анализируемый период снизилась на 4,9% или 106 тыс. руб., за счет выручки и себестоимости продукции на 202 тыс. руб. и 96 тыс. руб., соответственно. По инвестиционной и финансовой деятельности убыток в 2018 году снизился на -2 тыс. руб. по сравнению в 2017 годом, это связано с выбытием основных средств и нематериальных активов, а также увеличением прочих доходов по инвестиционной деятельности. За анализируемый период прибыль от реализации продукции снизилась на 42,8% или 258 тыс. руб., в значительной степени за счет увеличения управленческих расходов и расходов на реализацию, при одновременном снижении объемов производства. Это требует необходимости разработки новых путей реализации продукции как на внутренний рынок, так и на внешний.

Таким образом, за 2017-2019 годы стоимость основных средств ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» увеличилась на 806 тыс. руб. или 19,3%, в результате приобретения машин и оборудования. Уровень рентабельности основных средств за 2018-2019 годы снизился на 6,1 процентных пункта и составил 6,9% в 2019 году.

Уровень материалоотдачи в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 0,21 руб. и составил 6,18 руб., что говорит о повышении эффективности использования материальных ресурсов. Однако рентабельность оборотных средств в 2019 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 0,23 процентных пункта.

Показатель выработки за анализируемый период снизился на 1,7%, а трудоемкости вырос на 1,7%. Однако, в 2019 г. коэффициент опережения составил 0,95, т.е. производительность труда растет меньшими темпами по сравнению со средней заработной платой, что отрицательно отражается на результатах работы предприятия.

Валовая прибыль предприятия в 2019 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 106 тыс. руб. или 4,9%, за счет снижения объемов реализации на 7,3% или 399 тыс. руб. за 2017-2019 годы и, соответственно, выручки на 3,1% или 202 тыс. руб.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о достаточно высоких финансово-экономических показателях деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод».

**2.2 Состояние организации сбытовой деятельности в ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»**

В настоящее время ОАО «Волковысский хлебозавод» занимает лидирующее положение по выпуску и реализации хлебобулочных изделий в Волковысском районе и является филиалом ОАО «Гроднохлебпром», одного из 20 крупных предприятий хлебопекарной промышленности Республики Беларусь.

Деятельность ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» в области сбыта и распределения своей продукции подчинена следующим целям:

* обеспечивать доставку хлебобулочной и кондитерской продукции в необходимом объеме в такое место и в такое время, которые более всего устраивают всех потребителей;
* способствовать привлечению внимания покупателей к продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» и стимулировать расширение ее продажи конечным потребителям.

Важным фактором, влияющим на сбыт ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», является воздействие внешней среды, так как любое предприятие осуществляет свою деятельность в рамках конкретной экономической ситуации. На сбыт влияет ряд неконтролируемых внешних факторов: привычки и наклонности потребителей; конкуренция; торговые традиции; контроль со стороны правительства и т.д. Территориальная и временная разобщенность требует значительных дополнительных затрат на доставку потребителю производимой продукции.

Совокупность стадий, действий и методов по определению, выбору и привлечению потребителей, выявлению рациональных путей и средств поставки продукции, обоснованию способов и видов складирования этой продукции представляет для ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» достаточно сложный процесс. Основными конкурентами предприятия являются ОАО «Гроднохлебпром» (продукция под СТМ «Евроторг»), «Гродненское облпотребобщество, КУП «Минскхлебпром», ЗАО «Доброном» (СТМ «Вясковы падворак»).

Распределительная сеть ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» включает в себя следующих субъектов: отдел сбыта ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», сбытовых посредников, собственной торговой сети, представленных на рисунке 2.2.

ОАО «Волковысский хлебозавод»

Собственная торговая сеть

Торговые посредники

Потребитель

**Рисунок 2.2 – Распределительная сеть ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»**

**Примечание – Источник: отчетность предприятия**

Согласно организационной структуре ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» (Приложение А) на предприятии создан и функционирует участок реализации, который является структурным подразделением ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», подчиняется генеральному директору и возглавляется начальником участка реализации. В подчинении начальника участка реализации находятся мастер торгового участка, специалист по работе с клиентами, логист.

Начальник участка реализации выполняет функции маркетинга. В ведении, которого находятся вопросы изучения рынков сбыта; заключение договоров и контроль за их исполнением; контроль за выполнением нарядов, заявок; подготовка проектов планов поставок и реализации; контроль запасов продукции и ведомственной торговли.

В настоящее время участок реализации продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» осуществляет следующие функции:

* обеспечение деятельности предприятия по сбыту продукции;
* сбор, систематизация информации по сбыту продукции;
* создание информационно-статистического банка данных, включая данные по заявкам на поставку продукции, производство, отгрузку;
* анализ состояния сбыта продукции, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта;
* участие совместно с планово-экономическим отделом в определении себестоимости выпускаемой продукции;
* контроль за выполнением годовых, квартальных и месячных планов поставок продукции и учет по номенклатуре в разрезе типов договоров;
* подготовка справок о планируемой и фактической отгрузке продукции;
* подготовка еженедельных рапортов руководству об отгрузки продукции, а также оперативной и статистической отчетности о выполнении планов отгрузок;
* разработка стратегии рекламы и плана проведения рекламных мероприятий;
* организация рекламы при помощи СМИ, наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте;
* организация участия предприятия во всероссийских и региональных отраслевых выставках и ярмарках;
* разработка предложений по формированию фирменного стиля;
* обеспечение представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи рекламными проспектами и другой рекламной документацией.

Вследствие вышеизложенного в ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» для достижения большей эффективности производственной деятельности большое внимание уделяется поиску новых сегментов рынка, также прорабатываются возможности выхода на них.

Оперативно-сбытовая деятельность на ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» имеет свои особенности, которые определяются назначением выпускаемой продукции, организационной структурой сбыта, отраслевой спецификой предприятия. Вместе с тем на предприятии оперативно-сбытовая деятельность является завершением процесса реализации произведенной продукции.

При подготовке продукции к отправке покупателям также большое внимание уделяется правильному оформлению документов, используемых при расчетах с покупателями. К ним в первую очередь относятся документы, удостоверяющие количество, качество и комплектность отгружаемых товаров:

– спецификация, подтверждающая, что товар поставлен по номенклатуре и в количестве, предусмотренным договором;

– сертификат качества, подтверждающий, что товар перед отправкой проверен поставщиком на соответствии техническим требованиям;

– упаковочный лист, в котором указывается, в какой упаковке содержится товар и в каких количествах;

– транспортный документ, подтверждающий принятие товара к перевозке.

 В процессе оперативно-сбытовой деятельности определяется потребность в транспортных средствах. Расчет потребности в транспортных средствах осуществляется с помощью показателя общего объема поставок продукции за определенный период времени.

Необходимо отметить наличие на хлебозаводе парка автомобилей, осуществляющих доставку хлебобулочных и кондитерских изделий в торговую сеть - 17 машин по доставке хлебобулочных изделий, 2 машины по доставке кондитерских изделий и 1 по доставке сырья.

К зданию филиала имеются хорошие подъездные пути (автомобильные дороги), отгрузка продукции и завоз материалов, сырья комплектующих, материальных ценностей производится автомобильным транспортом. Нельзя не отметить и выгодное месторасположение самой организации.

На рисунке 2.3 представлена структура реализации продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2019 год на внутренний рынок.

**Рисунок 2.3 – Структура реализация продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2019 год**

**Примечание – Источник: собственная разработка на основании бизнес-плана предприятия**

По уровню продаж продукции за 2019 год ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» лидирует г. Волковыск и район (69,4%), за пределы Гродненсокй области приходится 19,9% реализованной продукции и самый маленький процент реализации приходится на г.п. Берестовица (0,5%).

Потребителями продукции предприятия являются торгующие организации разных уровней и форм собственности: государственные, акционерные, частные – от крупнейших универмагов до маленьких магазинов в селах и районных центрах. Согласно заключенным договорам, основными покупателями продукции, выпускаемой ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» в 2017-2019 годы являются:

1. сеть универсамов «Алми»;
2. сеть «Евроопт»;
3. сеть «Хит»;
4. сеть «MARTIN»;
5. сеть «Родны кут» и д.р.

Фирменная торговая сеть на ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» представлена магазином в г. Волковыске и организацией выездной торговли по деревням Волковысского района. Удельный вес продукции, реализованной через фирменную торговую сеть в 2019 году составляет 8,2%.

Таким образом, анализ сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» показал, что предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы сбыта продукции. Выбор прямого или косвенного канала распределения зависит от того, какой стратегии сбыта придерживается предприятие. ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» применяет стратегию интенсивного сбыта, поскольку предприятие производит продукцию повседневного потребления, относящуюся к скоропортящейся продукции.

**2.3 Оценка результатов сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»**

Ежедневный выпуск различных хлебов составляет не менее 29 видов. В 2019 году филиал «Волковысский хлебозавод» освоил выпуск такого продукта, как сухие завтраки, который является абсолютно новым продуктом для предприятия, сдобных булочных изделий составляет в среднем 20 наименований, в том числе 6 наименований мелкоштучных изделий, 4 наименования пирогов.

В таблице 2.8 представлены данные по составу и структуре реализованной продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы.

Таблица 2.8 – Состав и структура реализованной продукции в отпускных ценах без НДС в ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017г. | 2018г. | 2019г. | Темп роста (снижения) 2019/2017 гг.,% |
| Тыс. руб. | Уд. вес, % | Тыс. руб. | Уд. вес, % | Тыс. руб. | Уд. вес, % |
| Хлеб ржано-пшеничный из обойной муки | 2131 | 38,8 | 2011 | 36,3 | 1726 | 33,8 | 81,0 |
| Хлеб пшеничный из муки 1 сорта | 424 | 7,7 | 380 | 6,9 | 374 | 7,3 | 88,2 |
| Хлеб пшеничный из муки высшего сорта | 462 | 8,4 | 539 | 9,7 | 563 | 11,0 | 121,9 |
| Булочные изделия из пшеничной муки | 257 | 4,7 | 291 | 5,3 | 234 | 4,6 | 91,1 |
| Сдобные хлебобулочные изделия | 1570 | 28,6 | 1755 | 31,7 | 1500 | 29,4 | 95,5 |
| Сухари, гренки, хрустящие хлебцы | 14 | 0,3 | 22 | 0,4 | 102 | 2,0 | 728,6 |
| Пирожки, пироги и пончики | 95 | 1,7 | 103 | 1,9 | 86 | 1,7 | 90,5 |
| Кондитерские изделия | 546 | 9,9 | 435 | 7,9 | 339 | 6,6 | 62,1 |
| Мучные кондитерские изделия | - | 0,0 | - | 0,0 | 176 | 3,5 | - |
| Итого | 5499 | 100,0 | 5536 | 100,0 | 5100 | 100,0 | 92,7 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных Приложений П, Р

Из данных таблицы 2.8 видно, что наибольший удельный вес в объеме реализации занимают хлеб ржано-пшеничный из обойной муки и сдобные хлебобулочные изделия. На протяжении 2017-2019 годов в общей структуре реализация ржано-пшеничного хлеба из обойной муки снизилась на 5% и составила 33,8% или 1726 тыс. руб. в 2019 году. Далее по объему реализации следуют сдобные хлебобулочные изделия 29,4% и пшеничный хлеб из муки высшего сорта 11% в 2019 году. Общий объем реализации продукции за 2017-2019 годы снизился на 7,3% или 399 тыс. руб. Причины данной отрицательной динамики представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Причины снижения объемов реализации продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»

|  |  |
| --- | --- |
| Причины снижения объемов реализации хлебобулочных и кондитерских изделий | Возможные пути роста объемов реализации продукции |
| 1. Снижение популярности у населения «обычного» пшеничного и ржаного хлеба при одновременном возрастании потребления хлеба с обогащенной рецептурой, а так же диабетического и диетического хлеба.
 | 1. Постоянное обновление ассортимента производимой продукции.\*2. Экспортоориентированность предприятия.3. Повышение эффективности работы отдела маркетинга и применение нестандартных для данной отрасли методов продвижения товаров.\*4. Модернизация и приобретение нового оборудования, с целью повышения качества и конкурентоспособности продукции.5. Разработка новых путей реализации продукции.\* |
| 1. Невозможность увеличения емкости потребительского рынка хлебобулочных изделий в Республике Беларусь за счет стабилизации потребления хлеба на душа населения.
 |
| 1. На структуру хлебного рынка Республики Беларусь оказывают все большее влияние принципы здорового питания.
 |
| 1. Интенсивное обновление ассортимента хлебозаводов.
 |
| 1. Невозможность поставки продукции во все районы Республики Беларусь из-за высокого уровня конкуренции.
 |

Примечание – Источник: собственная разработка; \* - пути роста объемов реализации продукции, рассмотренные в 3 главе

Филиал «Волковысский хлебозавод» имеет технические и технологические возможности по расширению выпуска новых видов продукции, конкурентоспособных на внутреннем рынке, социальную инфраструктуры, квалифицированный персонал.

Рассмотрим в таблице 2.10 объемы реализации хлебобулочных изделий ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» по регионам за 2017-2019 годы.

Таблица 2.10 – Объемы реализации хлебобулочных изделий по регионам за 2017-2019 годы, тн

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование региона | Годы | Темп роста, % |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2018 г. к 2017 г. | 2019 г. к 2018 г. |
| Всего | 3839,0 | 3701,7 | 2968 | 96,4 | 80,2 |
| Волковыск и район | 2650,8 | 2440,1 | 2060,0 | 92,1 | 84,4 |
| г.Гродно | 125,1 | 116,6 | 102,3 | 91,2 | 87,7 |
| г.Слоним | 91,6 | 76,6 | 80,0 | 83,6 | 104,4 |
| г.Щучин | 60,5 | 30,8 | 27,2 | 50,9 | 88,3 |
| г.Свислочь | 43,2 | 48,1 | 22,4 | 111,3 | 46,5 |
| г.Мосты | 25,5 | 23,5 | 20,9 | 92,1 | 88,9 |
| г.п.Берестовица | 13,1 | 15,9 | 15,5 | 121,4 | 97,5 |
| За пределы обл. | 806,4 | 950,1 | 590,5 | 117,8 | 62,2 |
| Прочие | 22,8 | - | 50,0 | - | - |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании бизнес-плана предприятия

Исходя из данных таблицы 2.10, в 2019 году произошло уменьшение объемов реализации хлебобулочной продукции за пределы Гродненской области на 350,6 тонны к уровню 2018 года и уменьшение объемов реализации по Волковысскому району на 380,1 тонны к уровню 2018 года.

В 2020 году основной задачей является сохранение объемов реализации на старых рынках и освоение новых. Для этого необходимо:

- постоянно обновлять и расширять ассортимент хлебобулочной и кондитерской продукции;

- увеличить выпуск группы ржано-пшеничных высокорецептурных и заварных хлебов;

- внедрить в производство белобулочные изделия с увеличенными сроками реализации;

- увеличить количество объектов собственной торговой сети\*,расширить географию выездной торговли;

- участвовать в тендерах по производству продукции под собственной торговой маркой сетевых ритейлеров: ООО «Евроторг», ЗАО «Доброном», СООО «Либретик».

Рассмотрим динамику результатов реализации продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Динамика результатов реализации продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Отклонение 2019 от 2017 гг., +/- | Темп роста 2019 к 2017 гг., % |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг | 6515 | 6647 | 6313 | -202 | 96,9 |
| Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг | 4370 | 4437 | 4274 | -96 | 97,8 |
| Валовая прибыль | 2145 | 2210 | 2039 | -106 | 95,1 |
| Управленческие расходы | 553 | 578 | 670 | 117 | 121,2 |
| Расходы на реализацию | 989 | 1066 | 1024 | 35 | 103,5 |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг | 603 | 566 | 345 | -258 | 57,2 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании Приложений Д, Е

Как видно из таблицы 2.11, объем выручки предприятия в 2019 году снизился по сравнению с 2017 годом из-за снижения объемов производства. За рассматриваемый период выручка предприятия снизилась на 202 тыс. руб. или 3,1 %. При этом себестоимость продукции снизилась на 96 тыс. руб. или 2,2%. В результате объем валовой прибыли предприятия уменьшился на 106 тыс. руб. или 4,9% в 2019 году по сравнению с 2017 годом. Так же наблюдается увеличение расходов на реализацию и управленческих расходов в 2019 году по сравнению с 2017 годом, что повлекло снижение прибыли от реализации на 42,8% за анализируемый период.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются показателями полученной прибыли и уровня рентабельности. Поэтому система показателей финансовых результатов включает в себя не только абсолютные (прибыль), но и относительные показатели (рентабельность) эффективности использования. Чем выше уровень рентабельности, тем выше эффективность хозяйствования.

В таблице 2.12 показана динамика показателей рентабельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы.

Таблица 2.12 – Динамика показателей рентабельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы, %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2017 год | 2018 год | 2019 год | Отклонение 2019 от 2017 гг., +/- |
| Рентабельность продаж | 8,4 | 7,7 | 5 | -3,4 |
| Рентабельность реализации товаров | 10,2 | 9,3 | 5,8 | -4,4 |
| Рентабельность по конечному финансовому результату | 4,2 | 3 | 1,1 | -3,1 |
| Рентабельность по конечному финансовому результату, без учета государственной поддержки | 4,2 | 3 | 1,1 | -3,1 |

Примечание –Источник: собственная разработка на основании Приложений Д, Е

Рентабельность является общим показателем эффективности деятельности предприятия. Как видно из таблицы 2.12 все показатели рентабельности снизились в 2019 году по сравнению с 2017 годом, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия. Так, рентабельность продаж к 2019 году по сравнению с 2017 годом снизилась на 3,4 % и составила 5% Такая же картина наблюдается и с другими показателями рентабельности.

Для целей диагностики проблем и разработки путей повышения эффективности организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» используем ситуационный анализ, который может быть выполнен с использованием модели SWOT-анализа.

Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Для этого необходимо построить вспомогательные таблицы, в которых баллы будут соответствовать определенным значениям. Сильные и слабые стороны: 5 - очень высокое значение, 4 - высокое, 3 - среднее, 2 - низкое, 1 - очень низкое (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Сильные и слабые стороны организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильные стороны  | Баллы | Слабые стороны | Баллы |
| Налаженная логистика | 4 | Более высокие цена на некоторые ходовые позиции по сравнению с основными конкурентами | 3 |
| Оптимальные складские запасы | 4 | Недостаточно развитая география выездной торговли  | 4 |
| Оперативность в работе с клиентами | 5 | Наличие всего одного фирменного магазина | 4 |
| Развитый парк автомобиле, осуществляющих доставку продукции | 5 | Отсутствие работника отвечающего за поиск новых клиентов (менеджеры активных продаж) | 4 |
| Сертифицированная продукция | 4 | Недостаточно эффективная работа маркетолога (отсутствие фирменного стиля, упаковки, рекламы, акций) | 5 |
| Поддержание оптимальных цен на продукцию | 4 | Короткий срок реализации продукции | 4 |
| Участие в выставках | 3 | Недостаточное обновление ассортимента | 5 |
| Наличие хороших подъездных путей к предприятию | 3 | Стандартные методы продвижения товаров на рынок  | 5 |
| Высокая квалификация персонала | 4 | Отсутствие онлайн-торговли в связи с пандемией COVID-19  | 3 |
| Итого баллов | 36 | Итого баллов | 37 |

Примечание – Источник: собственная разработка

Далее построим таблицу возможности и угрозы ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод». Возможности: 5 - очень высокие, 4 - высокие, 3 - средние, 2 - низкие, 1 - очень низкие. Угрозы: 5 - очень сильные, 4 - сильные, 3 - средние, 2 - слабые, 1 - очень слабые (таблица 2.14).

Таблица 2.14– Возможности и угрозы ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возможности | Баллы | Угрозы | Баллы |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Привлечение новых клиентов в лице розничных магазинов | 5 | Наличие на рынке товаров-заменителей, товаров-аналогов | 5 |
| Введение в ассортимент новых товарных линий | 5 | Изменение покупательских предпочтений | 5 |

Продолжение таблицы 2.14

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Изменение условий отсрочки платежа для клиентов | 3 | Демпинг цен со стороны основного конкурента по оптовым продажам | 5 |
| Развитие региональных продаж | 4 | Большое количество конкурентов по отдельным группам товаров  | 4 |
| Появление новых технологий | 4 | Ухудшение экономической ситуации в стране | 3 |
| Стабилизация внешних условий бизнеса | 2 | Нестабильная политическая ситуация | 3 |
| Снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки | 2 | Рост цен на материальные и энергетические ресурсы | 4 |
| Ослабление ограничивающего законодательства | 3 | Появление иностранных конкурентов с товарами более низкой стоимости | 4 |
| Ослабление позиций фирм-конкурентов | 5 | Снижение темпов роста прибыли компании | 5 |
| Итого баллов | 33 | Итого баллов | 38 |

Примечание – Источник: собственная разработка

Теперь проведем расчет суммарных оценок и выясним, на что необходимо обратить внимание в первую очередь (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Расчет суммарных оценок SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| 33 | 38 |
| Сильные стороны | 36 | 1188 | 1368 |
| Слабые стороны | 37 | 1122 | 1406 |

Примечание – Источник: собственная разработка

Результаты подсчета показали, что наибольшее значение определено в поле ”Слабые стороны и угрозы“ - 1406. Усилия ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» должны быть направлены на устранение его слабых сторон для предотвращения угроз организации.

Анализ полученных данных позволяет сделать выводы о том, что ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» имеет значительный потенциал к дальнейшему развитию организации сбытовой деятельности. Об этом говорят такие сильные стороны предприятия, как: высокое качество выпускаемых товаров, налаженная логистика, своевременность в выполнении заказов, высокая квалификация персонала, наличие различных рынков сбыта.

Но существует и ряд недостатков, которые необходимо устранить для более успешной сбытовой деятельности предприятия. Особое внимание следует уделить таким проблемам, как: большое количество конкурентов на рынке, изменение покупательского спроса, недостаточное обновление ассортимента, наличие только одного фирменного магазина, неразвитость выездной торговли, недостаточная эффективность деятельности маркетолога на предприятии. В данный момент на рынке хлебобулочной продукции высокая конкуренция, из-за чего возникает постоянная необходимость расширять ассортимент и выпускать товары, не имеющие аналогий, а также увеличивать эффективность работы маркетинговой службы, разрабатывать новые пути продвижения товаров ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» на рынок.

Выводы по второй главе:

1. В результате проведенного анализа производственно-хазяйственной деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», можно сделать вывод, что деятельность предприятия эффективна, так как в результате своей работы ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» в 2019 году получат чистую прибыль в размере 72,5 тыс. руб.
2. Объем реализованной продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы снизился на 7,3% или 399 тыс. руб. Объем выручки предприятия в 2019 году снизился по сравнению с 2017 годом на 202 тыс. руб. или 3,1 %. При этом себестоимость продукции снизилась на 96 тыс. руб. или 2,2%. В результате объем валовой прибыли предприятия уменьшился на 106 тыс. руб. или 4,9% в 2019 году по сравнению с 2017 годом.
3. Анализ сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» показал, что предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы сбыта продукции. Имеет ряд преимуществ в организации сбытовой деятельности (высокое качество выпускаемых товаров, налаженная логистика, своевременность в выполнении заказов, высокая квалификация персонала), но так же и ряд недостатков (недостаточное обновление ассортимента, наличие только одного фирменного магазина, неразвитость выездной торговли, недостаточная эффективность деятельности маркетолога на предприятии).
4. Из представленного во второй главе следует отметить, что для улучшения организации сбытовой деятельности и увеличения прибыли необходимо вести активную работу по увеличению объемов реализации продукции. Для этого были разработаны следующие мероприятия:
* расширение собственной торговой сети;
* разработка фирменного стиля и дизайна упаковки;
* разработка системы продвижения продукции за счет контекстной и медийной рекламы в системе Яндекс.Директ;
* расширение ассортимента выпускаемой продукции.

**ГЛАВА 3**

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОАО «ГРОДНОХЛЕБПРОМ» ФИЛИАЛ «ВОЛКОВЫССКИЙ ХЛЕБОЗАВОД»**

**3.1. Пути совершенствования организации сбытовой деятельности в ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»**

В новых экономических условиях динамичного развития экономики во всех сферах, работа предприятий предусматривает перераспределение основных функциональных сфер деятельности любых хозяйствующих субъектов, но это касается, в основном, именно сферы сбыта. Составляющие, из которых разрабатывается система организации сбытовой деятельностью предприятия – это субъекты, объекты, методы и роль, с помощью которых данное предприятие повышает эффективность своей сбытовой деятельности.

В ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» должны предусматриваться плановые мероприятия по увеличению объемов сбыта. При определении резервов роста объемов реализации продукции, ориентируются на внутренние и внешние факторы, влияющие на реализацию продукции.

На основании проведенного анализа организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» можно выделить следующие пути совершенствования организации сбытовой деятельности: рисунок 3.1.

Расширение собственной торговой сети (открытие интернет-магазина)

Пути совершенствования организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»

Расширение ассортимента выпускаемой продукции

Разработка системы продвижения интернет-магазина и продукции предприятия за счет медийной и контекстной рекламы в системе Яндекс.Директ и Яндекс.Дисплей

Разработка логотипа, фирменного стиля и дизайна упаковки

**Рисунок 3.1 – Пути совершенствования организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»**

**Примечание – Источник: собственная разработка**

Рыночная инфраструктура на сегодняшний день продолжает непрерывно развиваться. В силу регулярно растущего степени конкурентной борьбы возрастает и острая необходимость в поиске и использовании наиболее рациональных способов увеличения продаж и, как следствие, увеличения прибыли.

По результатам анализа объемов сбыта продукции на ОАО «Гроднохлебпом» филиал «Волковысский хлебозавод» наблюдается некоторый спад объемов реализации, что требует увеличения потребительского рынка и применения нестандартных для данной отрасли методов продвижения товаров. В связи со стремительным развитием интернета и сложившейся эпидемиологической ситуацией в мире (COVID-19), одним из эффективных методов продвижения продукции на рынок и расширения круга потребителей хлебобулочной, кондитерской продукции является интернет-торговля.

По мнению ведущих аналитических ресурсов [Data Insight](http://www.datainsight.ru/), [Hootsuite](https://hootsuite.com/) на сегодняшний день, ситуация на рынке интернет-торговли в мире, Беларуси, России и других странах СНГ показывает значительные результаты во многих отраслях экономики. Так за 2019 год количество зарегистрированных интернет-магазинов в Беларуси увеличилось на 17,2% (2368 торговых площадок), а число беларусов, совершающих покупки в интернете, выросло примерно до 45% (около 4,3 млн. человек). При этом 16% совершают большинство покупок по Сети [30].

Открытие интернет-магазина ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» предоставляет возможность получить большое количество клиентов и прибыли с минимальными материальными тратами и денежными вложениями. Открытие сайта интернет-магазина выгодно отличается от открытия оффлан торговых точек тем, что не требует значительных финансовых затрат на найм штата сотрудников, аренду склада и, собственно, самого магазина, закупку товаров и прочих сопутствующих расходов.

При открытии интернет-магазина необходимо рассмотреть следующие моменты:

* разработка сайта интернет-магазина, т.е архитектура, настройки, дизайн каталог, оплата и доставка, клиенты, управление статьями, новости, опросы, сертификаты, локализация;
* разработка фирменного стиля упаковки доставляемой продукции;
* некоторое изменение в ассортименте выпускаемой продукции (добавление новых категорий хлебобулочных и кондитерских изделий);
* реклама магазина в сети интернет, а именно использование контекстной и медийной рекламы в системе Яндекс.Директ и Яндекс.Дисплей.

ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» по вопросу разработки сайта интернет-магазина рекомендуется обратиться к специализированной веб-студии, т.к. предприятие не имеет квалификационного персонала, для выполнения данной работы. В Республике Беларусь лидерами в веб-разработках являются следующие компании: SKY INKOM. Студия Райт, Egorov Agencu, средняя стоимость разработки проекта в которых варьируется от 3000$ до 10000$.

При проектировании интернет-магазина ключевой задачей фирмы-разработчика является создание визуально приятного и удобного интерфейса. Правильная структура интернет-магазина составляется таким образом, чтобы она удовлетворяла пользователя в удобстве использования и поисковых роботов для эффективного и быстрого индексирования. Потому необходимо придерживаться основных требований:

* логичность;
* небольшой уровень вложенности;
* понятные названия;
* размещение одного товара в одной категории, а не в нескольких.

Так же при разработке интерент-магазина необходимо учесть наличие различных платежных систем и способов оплаты: online-оплата товаров на сайте интернет магазина по средствам банковских карт, системы ЕРИП, электронных денег, а также расчет наличными при получении товара.

При реализации продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» через интернет предлагается организовать доставку продукции в двух временных диапазонах:

* утренняя доставка с 9-00 до 12-00;
* вечерняя доставка с 17-00 до 21-00.

С соблюдением следующих условий заказа продукции:

* заказы «сегодня на сегодня» принимаются только на вечернюю доставку и только до 14-00;
* заказы «на завтра» и далее принимаются в течение всего времени работы интернет-магазина с 8-00 до 21-00 и на утреннюю, и на вечернюю доставки;
* заказы доставляются во все районы г. Волковыск. Бесплатная доставка осуществляется только при сумме заказа от 10р., при меньшей сумме заказа стоимость доставки 5р.

В интернет магазине необходимо предусмотреть онлайн-заказ продукции в населенные пункты, куда осуществляется выездная торговля, согласно графика прибытия в данные населенные пункты. В это случае доставка продукции осуществляется бесплатно, вне зависимости от стоимости заказанной продукции.

Доставка продукции интенет-магазина будет осуществляться транспортом ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», что не требует дополнительных затрат на приобретение транспорта. Однако необходимо принять на работу 1 трудовую единицу (курьера).

Одним из основных инструментов воздействия на поведение потребителей является упаковка продукции, её дизайн и стиль. Для разработки привлекательной упаковки хлебобулочных и кондитерских изделий следует привлечь специализированную студию брендинга и дизайна, средняя цена за услуги которых варьируется от 1000$ до 5000$.

Когда [интернет-магазин](https://beseller.by/) выводит на рынок продукт, он сталкивается с главной проблемой – жёсткая конкуренции. Поэтому очень важно в начале выведения интернет-магазина на рынок прибегнуть к самым быстрым и наименее затратным каналам продвижения. Самым эффективным инструментом для рекламы и продвижения интернет-магазина в современном мире является контекстная и медийная реклама.

Реклама в Интернете имеет огромное количество плюсов, однако прибегнуть к ней стоило бы уже из нескольких преимуществ:

* сравнительно невысокая цена. Стоимость рекламы в Интернете практически всегда в разы ниже стоимости рекламы в традиционных СМИ и наружной рекламы;
* быстрое увеличение объема продаж;
* максимально широкий охват аудитории обеспечивает эффективное продвижение услуг и товаров на рынке;
* реклама в Интернете может быть размещена в кратчайшие сроки;
* возможность показать рекламу используя геотаргетинг именно в тех регионах, в которых это необходимо.

Контекстная реклама заключается в показе объявлений по определенному поисковому запросу. Оплата происходит за переход посетителя на сайт (стоимость одного клика составляет 0,01 руб.). Для большей концентрации на целевой аудитории, показ ограничивается при помощи географического таргетинга, временного таргетинга и "минус-слов". Стоимость размещения контекстной рекламы в системе Яндекс.Директ напрямую зависит от выбранных слов и позиций, на практике можно оперировать любыми бюджетами. Стоимость интернет продвижения при помощи контекстной рекламы Яндекс:

* стоимость за 1 клик рекламного объявления, не содержащего изображения, составляет 0,01 руб.;
* стоимость за 1 клик рекламно объявления, с включенным в него изображением, 0,1 руб.

2) Медийная реклама на страницах Яндекс имеет возможность сыграть роль в формировании положительного имиджа предприятия. Оплата происходит не за переход на сайт, а за показ баннера (стоимость одного показа составляет 0,0045 руб.) Главная задача - это улучшение узнаваемости компании или бренда.

Стоимость интернет продвижения при помощи медийной рекламы Яндекс представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Стоимость интернет продвижения при помощи медийной рекламы Яндекс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название пакета | Формат рекламных материалов: баннер (пикселей) | Количество показов | Стоимость за 1 показ, руб. |
| Главная страница с раскрывающимся блоком | 728×90 и HiDPI 1456×180 с раскрывающимся блоком 640×360 до 1200×675 | от 1000 | 0,0045 |
| Главная страница 250 К | 1456×180; 728×90 | от 250 | 0,004 |
| Главная страница 500 К | 1456×180; 728×90 | от 500 | 0,0035 |
| Главная страница 1,5 М | 1456×180; 728×90 | от 1500 | 0,003 |
| Главная страница 3 М | 1456×180; 728×90 | от 3000 | 0,0025 |
| Главная страница 4,5 М | 1456×180; 728×90 | от 4500 | 0,002 |
| Мобильная Главная страница | 320×67 | от 250 | 0,00225 |

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных [31]

Для эффективного продвижения товаров ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» не достаточно использовать только предложенные мероприятия. Необходимо постоянно проводить анализ рынков сбыта продукции, потребительских предпочтений и спроса на продукцию, и, соответственно, принимать в отношении ассортимента производимой продукции необходимые меры: изменение структуры выпускаемого ассортимента, а также его расширения.

В настоящее время в Республике Беларусь снизилась популярность «обычного» пшеничного и ржаного хлеба, при одновременном возрастании потребления хлеба с обогащенной рецептурой, а так же диабетического и диетического хлеба. На что в большей степени повлияли принципы здорового питания среди населения. В связи с чем рекомендуется ввести в производство ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» линейку «овощных» хлебов.

С помощью расширения ассортимента в пользу «овощных» хлебов ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» сможет поддерживать новые целевые группы и увеличить объемы реализации продукции.

Основные преимущества введения «овощных хлебов» являются: увеличение широты ассортимента в данном сегменте, введение нового, привлекательного для потребителя продукта, который при правильном продвижении может не только принести ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» дополнительную прибыль, но и будет содействовать созданию благоприятного имиджа предприятия в глазах потенциальных потребителей.

Таким образом, проведение вышеописанных мероприятий позволит ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»:

* расширить рынки сбыта хлебобулочной, кондитерской продукции;
* увеличить прибыль предприятия;
* завоевать лидирующую позицию по качественным характеристикам в сегменте «Хлебобулочные изделия»;
* увеличить число потребителей продукции;
* повысить конкурентоспособность предприятия среди аналогичных производителей;
* повысить узнаваемость предприятия за счет использования рекламных мероприятий, разработки фирменного стиля и упаковки.

**3.2 Экономическое обоснование предложений по стимулированию сбыта продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод»**

Проведем экономическое обоснование рассмотренных в разделе 3.1 мероприятий по стимулированию сбыта продукции ОАО «Гроднохлепром» филиал «Волковысский хлебозавод».

Стимулирование продаж в ОАО «Гроднохлепром» филиал «Волковысский хлебозавод» является элементом комплекса коммуникаций, представляет собой использование набора инструментов, предназначенных для усиления ответной реакции целевой аудитории на различные мероприятия в рамках маркетинговой стратегии.

Во второй главе была выявлена недостаточно эффективная работа отдела маркетинга, снижение объемов сбыта продукции на предприятии. Для формирования и стимулирования спроса на производимую продукцию в целях увеличения ее реализации и прибыльности предприятия, ОАО «Гродненский мясокомбинат» должен осуществлять комплексную политику продвижения своих товаров на рынок: открытие интернет-магазина, расширение ассортимента выпускаемой подукции, рарзаботка фирменного стиля и упаковки продукции, использование контекстной и медийной рекламы в системе Яндекс.Директ..

При исследовании производственно-хозяйственной деятельности предприятия были изучены основные мероприятия по увеличению объемов продаж ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Мероприятия по увеличению объемов продаж ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» в 2021 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Ответственные за выполнение | Затраты на реализацию мероприятия | Экономический эффект |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Расширение собственной торговой сети (открытие интернет магазина) | Начальник участка реализации, начальник отдела кадров, компания «SKY INKOM» | - | Увеличение объемов продаж на 12% |

Продолжение таблицы 3.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| - разработка сайта интернет-магазина | Компания веб-разработчик «SKY INKOM» | Единовременные затраты 9000 долл. США | - |
| - назначение ответственного за приемку заказов и их отправку | Начальник участка реализации | Не требует дополнительных затрат | - |
| - определение транспорта, которым будет осуществляться доставка продукции | Начальник участка реализации | Не требует дополнительных затрат | - |
| - наем на работу курьера, осуществляющего доставку продукции | Начальник отдела кадров | Заработная плата работнику в размере 600 руб./ мес. | - |
| Расширение ассортимента выпускаемой продукции, соответствующей сложившемуся спросу (диетических «овощных» хлебов, низколорийных хлебцев, хлебобулочных изделий из кукурузной муки) | Главные технолог, заведующий лабораторией | Разработка продукции осуществляется работниками лаборатории с сохранением имеющейся заработной платы | Увеличение объемов продаж на 3,5% |
| Разработки логотипа, фирменного стиля и дизайна упаковки продукции | Студия брендинга и дизайна | Единовременные затраты 3500 долл.США  | Увеличение объемов продаж на 2% |
| Обеспечение связей с общественностью и проведение выставок-дегустаций | Работники участка реализации продукции и отдела кадров | 2000 руб. | Увеличение объемов продаж на 0,5% |
| Использование медийной и контекстной рекламы в системе Яндекс.Директ при помощи географического таргетинга | Участок реализации продукции | - | Увеличение объемов продаж на 4% |
| * интернет продвижения при помощи контекстной рекламы
 | Начальник ППБ, начальник участка реализации | Согласно расценкам Яндекс. Директ | Увеличение объемов продаж на 1% |
| * интернет продвижения при помощи медийной рекламы
 | Начальник ППБ, начальник участка реализации | Согласно расценкам Яндекс. Директ | Увеличение объемов продаж на 3% |
| Итого предполагаемый экономический эффект | Увеличение объемов продаж на 22% |

Примечание – Источник: собственная разработка

Благодаря открытию интернет-магазина ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», расширению ассортимента выпускаемой продукции, проведению рекламных и брендинговых мероприятий, представленных в таблице 3.2, предполагается увеличение объемов продаж продукции на 22%.

С учетом проведенных мероприятий по увеличению объёма продаж выручка составит:

$В=В\_{0}\* Т\_{роста} /100$ (3.1)

где В – выручка, после внедрения мероприятий, по увеличение объемов продаж, тыс. руб.;

$Т\_{роста}$ – темп роста объемов продаж, %;

В = 6313\* 120 / 100 = 7575,6 тыс. руб.

Среднее значение рентабельности продаж ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за 2017-2019 годы составляет 7 %.

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации (Пр. доп.) составит:

Пр. доп. = В x Рпр / 100 (3.2)

где Рпр - средний уровень рентабельности продаж.

Пр. доп. = 7575,6\* 7/100 = 530,292 тыс. руб.

Проведем расчет текущих расходов и единовременных затрат на реализацию предложенных мероприятий в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет текущих расходов и единовременных затрат на реализацию предложенных мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Формула расчета затрат | Расчет текущих расходов и единовременных затрат |
| 1 | 2 | 3 |
| Интернет-магазин- создание сайта- наём рабочих | Стоимость разработки в долл. США \* курс долл. США | 9000\*2,56=23040 руб.600\*12=7200 руб. |
| Разработка логотипа, фирменного стиля и дизайна | Стоимость разработки в долл. США \* курс доллара | 3500\*2,56=8960 руб. |
| Связи с общественностью, выставки-дегустации | Расходы на товары + заработная плату работников | 900+1100=2000 руб. |
| Контекстная реклама:- не содержащая изображения- с включенным изображением | Количество показов \* стоимость одного показа | 30000\*0,01=300 руб.15000\*0,1=1500 руб. |

Продолжение таблицы 3.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Медийная реклама - главная страница с раскрывающимся блоком- мобильная главная страница- главная страница 3М | Количество показов \* стоимость одного показа | 18000\*0,0045= 81руб.40000\*0,00225=112,5 руб.25000\*0,0025=62,5 руб. |
| Итого текущих расходов и единовременных затрат на реализацию предложенных мероприятий | 23040+7200+8960+2000+ +300+1500+81+112,5+62,5 = 43256 руб. |

Примечание – Источник: собственная разработка

Таким образом эффект от предложенного мероприятия (Эф) будет равен:

Эф = Р – З (3.3)

где Р - прибыль от реализации, тыс. руб.;

З - сумма текущих расходов и единовременных затрат, тыс. руб.

Эф = 530,292 – 43,256 = 487,036 тыс. руб.

Таким образом, увеличение объёмов продажи продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за счет открытия интернет-магазина, расширения ассортимента выпускаемой продукции, проведения рекламных и брендинговых мероприятий, что позволит увеличить выручку на 20% и получить прибыль в размере 487,036 тыс. руб.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основе проведенных исследований по организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» можно сделать следующие выводы:

1. Система организации сбытовой деятельности сегодня играет одну из основных ролей в функционировании предприятия. В целом сбытовая деятельность включает следующие основные направления: планирование (прогнозирование), организация, контроль и координация.
2. Сущность организации сбытовой деятельности предприятия заключается в успешной и своевременной организации работы сбытовой службы в условиях коммерческой и рыночной среды, обеспечение достаточного уровня сервисного и гарантийного обслуживания, выбора правильных каналов и методов товародвижения, организации рекламы и различных мероприятий по стимулированию сбыта
3. Эффективность организации сбытовой деятельности зависит от организации взаимодействия с другими составляющими предприятия - маркетингом, логистикой, сервисными службами. Во многом она зависит и от выбора посредников при продвижении продукции к потребителю.
4. В настоящее время ОАО «Волковысский хлебозавод» занимает лидирующее положение по выпуску и реализации хлебобулочных изделий в Волковысском районе и является филиалом ОАО «Гроднохлебпром», одного из 20 крупных предприятий хлебопекарной промышленности Республики Беларусь.
5. За 2017-2019 годы стоимость основных средств ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» увеличилась на 806 тысяч рублей или 19,3%. Степень изношенности активной части машин, оборудования, транспортных средств и инструментов на 01.01.2020 составляет 58,8%.
6. Снижение фондоотдачи и увеличение фондоемкости продукции за 2017-2019 годы на 20,6% и 26% соответственно, свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов и отрицательно характеризует финансовое состояние предприятия.
7. Снижение объемов производства продукции в 2019 году по сравнению с 2017 годом на 5,4% или 310 тыс. руб. и числа персонала на 3,8% привело к снижению выработки на 1,7%. Также произошло увеличение показателя трудоемкость на 1,7%. Анализ показал, что в 2019 г. коэффициент опережения составил 0,95, т.е. производительность труда растет меньшими темпами по сравнению со средней заработной платой, что отрицательно отражается на результатах работы предприятия.
8. ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» получает чистую прибыль на протяжении 2017-2019 годов, за этот период прибыль снизилась на 182 тыс. руб. и составила в 2019 году 66 тыс. руб.
9. Распределительная сеть ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» включает в себя следующих субъектов: отдел сбыта ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод», сбытовых посредников, собственной торговой сети.
10. Сбытовая деятельность на ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» имеет свои особенности, которые определяются назначением выпускаемой продукции, организационной структурой сбыта, отраслевой спецификой предприятия. Вместе с тем на предприятии оперативно-сбытовая деятельность является завершением процесса реализации произведенной продукции.
11. По уровню продаж продукции за 2019 год ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» лидирует г. Волковыск и район (69,4%), за пределы Гродненсокй области приходится 19,9% реализованной продукции и самый маленький процент реализации приходится на г.п. Берестовица (0,5%).
12. В 2019 году произошло уменьшение объемов реализации хлебобулочной продукции за пределы Гродненской области на 350,6 тонны к уровню 2018 года и уменьшение объемов реализации по Волковысскому району на 380,1 тонны к уровню 2018 года.
13. По результатам SWOT-анализа выявлены достоинства и недостатки организации сбытовой деятельности предприятия.

ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» имеет значительный потенциал к дальнейшему развитию организации сбытовой деятельности. Об этом говорят такие сильные стороны предприятия, как: высокое качество выпускаемых товаров, налаженная логистика, своевременность в выполнении заказов, высокая квалификация персонала, наличие различных рынков сбыта.

Отметим, что для более успешной деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» необходимо устранить ряд существующих недостатков. Особое внимание следует уделить таким проблемам, как: большое количество конкурентов на рынке, изменение покупательского спроса, недостаточное обновление ассортимента, наличие только одного фирменного магазина, неразвитость выездной торговли, недостаточная эффективность деятельности маркетолога на предприятии.

1. В соответствии с результатами проведенного анализа и выявленными проблемами в организации сбытовой деятельности ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» предложены следующие мероприятия по стимулированию продаж продукции:
* увеличение объёмов продажи продукции ОАО «Гроднохлебпром» филиал «Волковысский хлебозавод» за счет открытия интернет-магазина, расширения ассортимента выпускаемой продукции, проведения рекламных и брендинговых мероприятий, что позволит увеличить выручку на 20% и получить прибыль в размере 487,036 тыс. руб.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Vuzlit.ru [Электронный ресурс] / Научные и методичсекие основы управления сбытовой деятельностью на предприятии – Москва, 2017. Режим доступа: https://vuzlit.ru. Дата доступа: 15.10.2020.
2. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учеб. пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 116 с.
3. Воробьева, И. П. Экономика и организация производства: учеб. пособие для СПО / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 191 с.
4. Милкова, О. И. Экономика и организация предприятия. Практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / О. И. Милкова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 293 с.
5. Чуев И.Н. Сбытовая деятельность промышленного предприятия / И.Н. Чуев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №5. – С.15-22.
6. Хасанова С.О. Сбытовая деятельность предприятия как объект управления / С.О. Хасанова // Материалы X научно – практической конференции «Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием»,11-12 ноября 2015 г., г. Тюмень, С. 16-17.
7. Шустерман, М. С. Содержание экономической категории «сбытовая деятельность предприятия» / М. С. Шустерман. — Текст : непосредственный // Экономическая наука и практика : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2018. — С. 4-8.
8. Борушко Н. В. Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н. В. Борушко. - Минск: БГТУ, 2015. – 306 с.
9. Vuzlit.ru – Архив студенческих работ [Электронный ресурс] / Содержание понятия сбытовой деятельности – Москва, 2017. Режим доступа: <https://vuzlit.ru/312917/soderzhanie_ponyatie_sbytovoy_deyatelnost>. Дата доступа: 17.10.2020.
10. Studref - Студенческие реферативные статьи и материалы [Электронный ресурс] / Организация сбытовой деятельности –Москва, 2020. Режим доступа: <https://studref.com/498295/ekonomika/organizatsiya_sbytovoy_deyatelnosti>. Дата доступа: 20.10.2020.
11. Справочник 24 [Электронный ресурс] / Формирование сбытовой политики предприятия – Москва, 2020. Режим доступа: <https://spravochnick.ru/marketing/formirovanie_sbytovoy_politiki_predpriyatiya/>. Дата доступа: 20.10.2020.
12. Студопедия [Электронный ресурс] / Сбытовая политика предприятия – Москва, 2018. Режим доступа: <https://studopedia.ru/2_70349_sbitovaya-politika-predpriyatiya.html>. Дата доступа: 21.10.2020.
13. Учебные материалы онлайн [Электронный ресурс] / Теоретические основы сбытовой деятельности - Санкт-Петербург, 2019. Режим доступа: <https://studwood.ru/1123880/marketing/teoreticheskie_osnovy_sbytovoy_deyatelnosti>. Дата доступа: 21.10.2020.
14. Айрапетов О. Р. Проблемы организации и планирования сбытовой деятельности предприятия / О.Р. Айрапетов // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 5. – С. 1-7.
15. Коровкина Н.И. Элементы сбытовой политики предприятия промышленности / Н.И. Коровкина, А.А. Золкина // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2018. – №4-1. – С. 33-39.
16. Рефератбанк [Электронный ресурс] Организация сбытовой деятельности на предприятии – Нефтекамск, 2019. Режим доступа: <https://referatbank.ru/referat/preview/48782/diplom-organizaciya-sbytovoy-deyatelnosti-predpriyatii-primere-neftekamskiy-hlebokombinat.html>. Дата доступа: 20.10.2020.
17. Банк рефератов [Электронный ресурс] Сбытовая политика – Москва, 2018. Режим доступа: <https://www.bestreferat.ru/referat-386342.html>. Дата доступа: 21.10.2020.
18. Галяутдинов Р.Р. Понятие и виды каналов сбыта в маркетинге // Сайт преподавателя экономики. [2018]. URL: http://galyautdinov.ru/post/marketing-kanaly-sbyta (дата обращения: 24.10.2020).
19. О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 8 января 2014 г. № 128-з – Минск: Дикта, 2014. – 34 с.
20. Горшкова, Л.В. Планирование торговли: учеб. пособие для СПО / Л.В. Горшкова. — Владивосток.: Издательство Дальневосточного университета, 2017. – 93 с.
21. Тулинова В.В Совершенствование сбытовой политики промышленного предприятия / В.В. Тулинова. – Белгород.: НИУ БелГУ, 2016. – 81 с.
22. Информационно-образовательный портал [Электронный ресурс] / Разработка сбытовой политики – 2019. Режим доступа: <http://www.vevivi.ru/best/RAZRABOTKA-SBYTOVOI-POLITIKI-ref227819.html>. Дата доступа: 24.10.2020.
23. Хасенова, А. А. Современная концепция повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия / А. А. Хасенова, А.Р. Жусупов. – // Гуманитарные, социально-экономические и общественные. – 2016. – № 6 (7). – С. 231-234.
24. Голокова Г.В. SWOT-анализ как способ оценки деятельности предприятия, на примере ИПД «НОРД-ПРЕСС» // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. LXXII междунар. студ. науч.-практ. конф. 2018. № 12(72). С. 17-20.
25. Шидловская, Е.А. SWOT-анализ как способ оценки конкурентоспосоности предприятия / Е.А. Шидловская, В.Н. Кулаков // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси: материалы XIV международной молодежной научно–практической конференции, УО “Полесский государственный университет”, г. Пинск, 3 апреля 2020 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2020. – 269 с.
26. Бондарчук, А.Э. Методические подходы к оценке эффективности сбытовой деятельности предприятия / А.Э. Бондарчук. // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси: материалы XII международной молодежной научно–практической конференции, УО “Полесский государственный университет”, г. Пинск, 27 апреля 2018 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2018. – 314 с.
27. Квасникова, В.В. Методические подходы к оценке эффективности сбытовой деятельности промышленных организаций / В.В. Квасникова, Н.В. Мацкевич. // Материалы докладов 50-й международной научно-технической конференции преподавателей и студентов, посвященной году науки, г. Витебск, 12-13 апреля 2017 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: О.В. Мартынов [и др.]. – Витебск: Витебский государственный технологический унивесритет, 2017. – 347 с.
28. Жучкевич О.Н. Особенности оценки эффективности коммерческой деятельности субъектов хозяйствования отрасли промышленности/ О.Н. Жучкевич. // Материалы международного научного семинара «Экономический рост в условиях трансформации», 2018 / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: О.В. Мартынов [и др.]. – Витебск: Витебский государственный технологический унивесритет, 2018. – 294 с.
29. Ведущий образовательный портал России [Электронный ресурс] / Ассортимент товаров. Виды товаров. Показатели ассортимента. – 2018. Режим доступа: <https://infourok.ru/prezentaciya-na-temu-assortiment-tovarov-vidi-assortimenta-pokazateli-assortimenta-v-dannoy-prezentacii-naglyadno-predstavleni-t-3797248.html>. Дата доступа: 25.10.2020.
30. Beseller [Электронный ресурс] / Расширение и усиление оффлайн-бизнеса. – Минск, 2020. Режим доступа: [Какой интернет-магазин лучше открыть, Что выгодно продавать в интернете (beseller.by)](https://beseller.by/blog/kakoy-internet-magazin-luchshe-otkryt/). Дата доступа: 10.11.2020.
31. Яндекс [Электронный ресурс] / Тарифы на рекламу на проектах Яндекса в Республике Беларусь. – 2020. Режим доступа: [Тарифы на рекламу на проектах Яндекса в Беларуси (yandex.by)](https://yandex.by/adv/prices-common). Дата доступа: 10.11.2020.
32. Шидловская, Е.А. Инновационное развитие промышленности Республики Беларусь: состояние, проблемы, направления стимулирования / Е.А. Шидловская, О.В. Володько // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси: материалы XIV международной молодежной научно–практической конференции, УО “Полесский государственный университет”, г. Пинск, 3 апреля 2020 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2020. – 269 с.
33. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы: Указ Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2016 г. № 466. – Минск: Дикта, 2016. – 64 с.
34. Шидловская, Е.А. Современное состояние и приоритетные направления развития мясной промышленности Республики Беларусь / Е.А. Шидловская, О.В. Володько // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси: материалы XIII международной молодежной научно–практической конференции, УО “Полесский государственный университет”, г. Пинск, 5 апреля 2019 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2019. – 315 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**