

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ СБЫТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**(На примере ООО «ПРОДВАГОН»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ**

студента 5 курса 571 группы  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
экономического факультета  
Агабекова Артема Уружбеговича

Научный руководитель  
д.социол.н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись, дата

П.С. Кузнецов  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2021

## **Введение**

Главной задачей, решаемой в процессе сбыта и продвижения продукции является увеличение прибыли фирмы. С учетом указанного, система сбыта является одной из главных систем экономики предприятия. В ходе осуществления сбыта продуктов производства будет установлена степень правильного выбора использованной концепции и стратегии предприятия в направлении продвижения товара на рынок. По отношению к любому продукту производства, необходимо проводить комплекс мероприятий, направленных на продвижение товара на рынке, включая организацию качественной и оригинальной рекламы, проведение различных акций, способствующих продвижению продукта.

Развитие технологий системы сбыта и методов продвижения продуктов производства предприятия в настоящее время особенно актуально, поскольку рынок в современных условиях представляется динамично развивающейся и мобильной системой. С учетом этого, система сбыта и продвижения товаров должна постоянно совершенствоваться, быть строго определенной, при этом мобильной.

Основной целью руководства любого предприятия является налаживание процессов, способствующих постоянному увеличению прибыли фирмы. Исследование поведения на рынках сбыта, определение перечня выпускаемых продуктов, формирование цен и иные аспекты маркетинговых исследований необходимы для определения оптимальных (с точки зрения прибыльности) условий реализации продуктов производства. Поскольку прибыль в конечном итоге формируется в сфере обращения, каждому предприятию необходимо уделять особое внимание развитию своих сбытовых операций. Постоянный анализ, изучение существующих форм и методов сбыта необходимо проводить в целях поиска новых перспективных средств продвижения продуктов производства от изготовителя товара до конечного потребителя. Актуальность предложенной автором темы исследования обусловлена необходимостью организации, развития методов

реализации на основе глубокого изучения эффективности существующих или планируемых к использованию каналов и способов распределения и сбыта.

Поставленные задачи при составлении настоящего исследования будут решены путем изучения научной литературы, проведения наблюдений, анкетирования, систематизации полученных данных, применения расчетно-аналитического метода исследования. В основу данной выпускной квалификационной работы положены теоретические аспекты ученых-экономистов осуществляющих деятельность в различных областях экономики, в том числе в сфере анализа деятельности торгового предприятия, анализа продвижения и сбыта продукции, таких как: А.В. Агеев, Г.А. Васильев, С.А. Каплина, П.Г. Перерва, Д.Р. Росситер и др.

В качестве информационной базы выпускной квалификационной работы были использованы законодательные акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность организаций в сфере хозяйственной деятельности; работы отечественных и зарубежных теоретиков; материалы периодических изданий; публикующиеся на интернет-сайтах; справочная информация, а также финансово-хозяйственные показатели деятельности общества с ограниченной ответственностью «Продвагон».

Объектом выпускной квалификационной работы является управление системой сбыта на предприятии ООО «Продвагон».

Предметом выпускной квалификационной работы являются организационно-экономические отношения, возникшие в процессе управления системой сбыта на предприятии ООО «Продвагон».

Цель выпускной квалификационной работы – разработать направления совершенствования управления системой сбыта на предприятии ООО «Продвагон». Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) проанализировать теоретические аспекты управления системой сбыта на предприятии;

2) осуществить анализ управления системой сбыта на предприятии ООО «Продвагон»;

3) предложить направления совершенствования управления системой сбыта в ООО «Продвагон».

**Основное содержание работы.** ООО «ПРОДВАГОН» объединяет несколько бизнес-направлений: собственное производство мучных кондитерских изделий и дистрибуция продуктов питания ведущих торговых марок по Ивановской области. За 20 лет жизнедеятельности компания прошла серьезный путь от небольшой дистрибьюторской фирмы до сильного производителя, поставляя свою продукцию во многие субъекты РФ от Санкт-Петербурга на западе до Приморского края на востоке.

«Группа компаний «ПРОДВАГОН» представляет собой группу современных, динамично развивающихся предприятий, производителей и дистрибьюторов кондитерских изделий. Представленные на рынке кондитерские изделия ТМ ПРОДВАГОН и ТМ СЕРЕДА изготовлены в соответствии с самыми современными технологиями. Кондитерские изделия компании завоевывают медали, получают призы и дипломы на ежегодных федеральных и региональных выставках, ярмарках и конкурсах. На сегодняшний день ГК ПРОДВАГОН производит более 250 видов кондитерских изделий.

С момента своего основания в 1992 году Группа прошла большой путь от небольшого производства до четырёх современных кондитерских производственных площадок, расположенных на территории Ивановской области.

Сегодня ТК ПРОДВАГОН успешно зарекомендовала себя во многих субъектах РФ. Залогом успеха продукции ТМ ПРОДВАГОН и СЕРЕДА является точное соблюдение технологий производства и использование высококачественного сырья.

В соответствии с Уставом, ГК ПРОДВАГОН имеет право осуществлять следующие виды деятельности: торгово-закупочная, в том числе оптовая и

розничная торговля, снабженческо-сбытовая деятельность; вложение средств в производство научной, научно-технической и сельскохозяйственной продукции; производство и реализация промышленной, научно-технической продукции, оборудования и строительных материалов; посредническая, брокерская, дилерская деятельность; проектирование, строительство, реконструкция, ремонт, эксплуатация объектов гражданского, производственного и иного назначения; услуги в области рекламы; юридические, информационные, маркетинговые, консалтинговые и иные виды услуг; организация встреч, конференций, выставок, аукционов; подготовка кадров в различных сферах деятельности; внешнеэкономическая деятельность; привлечение иностранного капитала для осуществления уставной деятельности в соответствии с требованиями действующего законодательства; иные виды деятельности, не запрещенные законом.

Целью создания ГК ПРОДВАГОН является объединение экономических интересов, материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов его участников для осуществления хозяйственной деятельности, за исключением той, которая запрещена законодательством РФ. Приоритетной целью, определяющей функционирование предприятия как коммерческой организации, является извлечение и максимизация прибыли.

ГК ПРОДВАГОН самостоятельно определяет направления, и порядок использования прибыли, руководствуясь учредительными документами и действующим законодательством.

Основным стратегическим фокусом для Группы в предыдущие годы было расширение производства и складских мощностей. Достигнув значительных возможностей в объеме производства, Группа начала развивать географию продаж по всей территории РФ. Сегодня география продаж Группы Компаний ПРОДВАГОН охватывает как крупные города, так и районные центры России, от Санкт-Петербурга на западе до Приморского края на востоке.

Компания имеет три цеха по производству сахарного печенья – в пос. Китово, Савино и Озерное, где в общей сложности производится свыше сорока наименований печенья ("Карусель", "Матрешка", "Домик", "Сахарное", "Сливочное", "Юбилейное", "Топленое молоко", "Шахматное" и др.). В 2005 и 2006 гг. было запущено две линии для глазировки печенья, что позволило оперативно отреагировать на требования рынка и значительно расширить ассортимент.

Поставщиками ГК ПРОДВАГОН являются крупные российские и зарубежные производители. Компания является дилером крупных кондитерских корпораций "ROSHEN" и "UNITED BAKERS" и др.

Крупными потребителями продукции ООО "Продвагон" являются не только российские компании, но и предприятия из стран СНГ и ближнего зарубежья.

Основной стратегической целью компании является повышение заинтересованности во взаимовыгодном сотрудничестве уже имеющихся поставщиков и потребителей, а также поиск новых поставщиков и освоение новых рынков сбыта, расширение и углубление ассортимента реализуемой продукции. В ближайших планах – открытие нового цеха по производству кондитерских изделий и нового торгового комплекса.

Успешное функционирование ООО "Продвагон" в последние годы во многом обеспечивается грамотными и опытными работниками, а также правильно выбранной стратегией управления персоналом, основанной на сочетании административных, социально-психологических и экономических методов управления.

В ООО "Продвагон" работает 130 человек в соответствии с установочным перечнем должностей с окладом согласно штатному расписанию. Структура персонала по категориям приведена в таблице 2.

Организационная структура управления ГК ПРОДВАГОН является бюрократической и имеет все признаки линейно-функциональных организационных структур. В рамках этой структуры каждый работник

выполняет часть общей работы, функциональные обязанности четко распределены между сотрудниками, директор не вмешивается в работу подчиненных и занимается в основном стратегическими вопросами. В рамках этой структуры каждый работник выполняет часть общей работы, функциональные обязанности четко распределены между сотрудниками.

Конкурентную среду с точки зрения продаж подразделением в Иваново можно разделить на 3 рынка: Иваново, Кострома, Ярославль.

На рынке Ивановской области Группа представлена давно, и завоевала устойчивые позиции с лидерованием в своем сегменте (МКИ). Конкурентами являются давно работающие компании. Новичков на рынке нет (компаний с историей продаж менее 3-5 лет). На рынке работает около 20 оптовых продавцов с оборотом по кондитерскому направлению от 3 до 30 млн рублей в месяц. Некоторые из конкурирующих компаний имеют кроме кондитерского и другие направления продаж (соки, спиртное, бакалея, корма для животных, чай и кофе, консервация всех видов и т.д.).

На рынке Ивановской области самые сложные условия для роста продаж, так как в сегменте поставки кондитерских изделий Группа уже лидирует, а в остальных сегментах Группа является новичком и не имеет такой лояльности как в МКИ.

В Костромской и Ярославской областях Группа является новым игроком и пока никто его не воспринимает в серьез. Узкое место в развитии – это количество и качество торгового персонала в этих областях. В настоящий момент только в Костромской области сформировался первоначальный костяк команды продавцов, в Ярославле пока неудовлетворительная ситуация.

Поскольку в Ивановской области возможности для существенного роста сильно ограничены, Группа ориентируется на захват доли рынка в соседних областях Костромской и Ярославской, что поможет достичь целевых стратегических показателей роста продаж в ближайшие 5 лет.

Для понимания ситуации, в которой находится Группа, в каких направлениях нужно действовать, чтобы реализовать свой потенциал, проведен SWOT– анализ, результаты которого помогают систематизировать имеющуюся информацию о сильных и слабых сторонах фирмы.

Проведенный SWOT-анализ помогает идентифицировать области, за счет совершенствования которых возможен наибольший потенциальный рост и предупредить негативные последствия возможных угроз.

Анализ конкурентов, SWOT-анализ, оценка динамики финансовых результатов прошлых периодов и рыночных прогнозов, помогли Группе сформулировать свои конкурентные преимущества, стратегическое бизнес–видение и стратегические цели на ближайшее время, позволяющие занять целевую позицию на рынке. Этими конкурентными преимуществами являются:

- Наличие собственного производства МКИ,
- Широкий ассортимент продукции,
- Существенная доля рынка в Ивановской области,
- Сбалансированный пакет контрактов,
- Налаженная система доставки собственным транспортом по Ивановской области,
- Наличие торговых представителей в регионах РФ,
- Хорошая репутация и лояльность клиентов.

Последние несколько лет объемы продаж Группы росли незначительно. В то же время, собственники убеждены в том, что у Группы существует серьезный потенциал для опережающего рынок роста продаж в ближайшее время.

Группа не имеет продвинутых торговых марок для продажи фасованной продукции и, следовательно, основной объем продаж – это весовая продукция, которая занимает место среди таких же безымянных продуктов на полке. Существующая фасованная продукция в сравнении с

конкурентами не является конкурентоспособной по внешнему виду. Наибольшую долю в объеме производства собственной продукции занимает категория «печенье сахарное». Группа также перепродает продукцию других производителей в рамках отдела продаж по Ивановской области. На все виды продукции Группы есть устойчивый и достаточно высокий спрос.

Понимая, что стабильного качества продукции с наименьшими затратами можно достичь только применяя современные технологии, Группа начала в 2019 году модернизацию производства и намерена провести ее к 2024 году не менее, чем на 50%.

Для реализации возможностей роста собственниками было принято решение о повышении эффективности внутренних процессов, позволяющих использовать потенциал Группы. В результате были начаты проекты по разработке стратегии развития, построению и автоматизации управленческого учета, разработке показателей эффективности подразделений, оптимизации внутренней структуры.

Для достижения вышеуказанного видения Группа намерена постоянно улучшать свои рыночные позиции, определив для себя стратегические цели на пятилетнюю перспективу.

После утверждения в 2018 году Политики по управлению инвестициями Группа начала структурированный процесс определения потребности, расчета экономической целесообразности вариантов инвестиций и отбор наиболее приемлемого решения в отношении модернизации производства.

Основной маркетинговой стратегией рыночного позиционирования для достижения поставленных целей избрана Стратегия оптимальных издержек на существующих рынках там, где Группа уже хорошо представлена в розничной и оптовой торговле, и Стратегия лидерства по издержкам на перспективных рынках там, где продукция Группы еще не продается (мало продается) потребителю.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Группа компаний ПРОДВАГОН представляет собой группу современных, динамично развивающихся предприятий, производителей и дистрибьюторов кондитерских изделий.

С момента своего основания в 1992 году Группа прошла большой путь от небольшого производства до четырёх современных кондитерских производственных площадок, расположенных на территории Ивановской области.

Целью создания ООО «ПРОДВАГОН» является объединение экономических интересов, материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов его участников для осуществления хозяйственной деятельности. Приоритетной целью, определяющей функционирование предприятия как коммерческой организации, является извлечение и максимизация прибыли.

Компания имеет три цеха по производству сахарного печенья. Так же Группа перепродает продукцию других производителей в рамках отдела продаж по Ивановской области. Поставщиками ООО «ПРОДВАГОН» являются крупные российские и зарубежные производители. Компания является дилером крупных кондитерских корпораций "ROSHEN" и "UNITED BAKERS"

Организационная структура управления ООО «ПРОДВАГОН» является бюрократической и имеет все признаки линейно-функциональных организационных структур.

Для понимания ситуации, в которой находится Группа, в каких направлениях нужно действовать, чтобы реализовать свой потенциал, проведен SWOT– анализ, результаты которого помогают систематизировать имеющуюся информацию о сильных и слабых сторонах фирмы.

Группа не имеет продвинутых торговых марок для продажи фасованной продукции и, следовательно, основной объем продаж – это

весовая продукция, которая занимает место среди таких же безымянных продуктов на полке.

Группе необходимо структурировать свои стратегические приоритеты и ориентиры для планомерного и поступательного движения к обозначенным целям.

Основной маркетинговой стратегией рыночного позиционирования для достижения поставленных целей избрана Стратегия оптимальных издержек.

Для достижения поставленных стратегических целей Группе рекомендовано сформулировать основные стратегические инициативы, как то: совершенствование функции продаж; развитие маркетинговой функции; совершенствование финансовой функции; совершенствование системы управления персоналом и показателями, обновление производства.

Должна быть разработана политика процесса «Управление продажами»; структурирована система продаж, состоящая из 3 основных дивизионов: Национальные сети, Запад, Восток.

Маркетинговая политика должна быть направлена на выполнение следующих задач: своевременное удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей в отношении качества, цены, дизайна товара; наращивание долей на рынках присутствия и внедрение Группы на новые рынки; увеличение сбыта в количественном и стоимостном выражении; утверждение и дифференциация брендов; эффективное управление комплексом маркетинга; поддержание конкурентоспособности продукции. В Группе необходимо создать профессиональную команду маркетологов.

В целях совершенствования финансовой функции рекомендуется ввести единую для Группы систему управленческого учета и отчетности, а так же осуществлять планирование и бюджетирование на ежегодной основе в рамках каждого подразделения и консолидировано по всему бизнесу.

В целях совершенствование системы управления персоналом и показателями в Группе необходима разработка Политику по управлению персоналом.