

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Организация и управление сбытом продукции лесозаготовительного предприятия

УДК 658.81:005.51:630.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Батук Анастасия Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н		

Запланированные результаты обучения по программе ООП

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Батук Анастасии Андреевне

Тема работы:

Организация и управление сбытом продукции лесозаготовительного предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> Правовая база РФ в сфере гражданского, налогового, административного, уголовного, трудового законодательства; в сфере бухгалтерского учета Учебники и авторские труды по организации и управлению сбытом Статьи в газетах и журналах по организации и управлению сбытом предприятием продукции Статьи в электронных ресурсах по организации и управлению сбытом предприятием продукции Данные в Интернет о деятельности ООО «Локолес» Финансовая отчетность ООО «Локолес» за 2015 – 2018 года Иные данные от ООО «Локолес» (устав, оперативная отчетность и пр.)
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> Теоретические основы управления сбытом продукции предприятия Организационно-экономическая характеристика ООО «Локолес» Совершенствование системы управления сбытом в ООО «Локолес» Социальная ответственность предприятия

<p>процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Элементы системы управления сбытом на предприятии Рисунок 2 – Взаимосвязь инструментов и этапов управления сбытом Рисунок 3 – Пример формы еженедельного отчета «План оплат на неделю» Рисунок 4 – Удельные веса по каждому направлению выручки в общей ее сумме Рисунок 5 – Организационная структура управления предприятием Рисунок 6 – Структура себестоимости предприятия Рисунок 7 – Уровень затрат предприятия Рисунок 8 – Выручка предприятия по видам деятельности Рисунок 9 – Выручка предприятия по видам контрагентов Рисунок 10 – Выручка предприятия по месту реализации продукции Рисунок 11 – Выручка предприятия по видам кварталам реализации Рисунок 12 – Динамика удельного веса претензий поставщиков в общей сумме выручки предприятия Рисунок 13 – Динамика показателей эффективности сбытовой деятельности Рисунок 14 – Предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельности ООО «Локолес» Рисунок 15 – Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельности ООО «Локолес» Рисунок 16 – Структура расходов на реализацию планируемых программ социальной ответственности ООО «Локолес»</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность предприятия</p>	<p>Черепанова Наталья Владимировна</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Батук Анастасия Андреевна		

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Теоретические основы управления сбытом продукции предприятия.....	9
1.1 Понятие и основные элементы управления сбытом продукции предприятия.....	9
1.2 Организация сбыта продукции предприятия и критерии оценки ее эффективности.....	19
1.3 Особенности управления сбытом в сфере лесозаготовок и лесоперевозки.....	28
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Локолес».....	34
2.1 Организационные основы деятельности предприятия и система менеджмента качества.....	34
2.2 Предприятие на рынке лесозаготовок и лесоперевозки Сибири.....	39
2.3 Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2016 – 2018 года.....	43
3 Совершенствование системы управления сбытом в ООО «Локолес».....	54
3.1 Анализ сбыта продукции предприятия.....	54
3.2 Организация и управление сбытом продукции и дополнительными услугами.....	62
3.3 Рекомендации по совершенствованию сбыта и оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	66
4 Социальная ответственность предприятия.....	74
Заключение.....	85
Список использованных источников.....	87
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «Локолес».....	91
Приложение Б Список крупных предприятий ЛПК Томской области на 01.01.2019 года по версии журнала «Леспром Информ».....	93

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 95 страниц, 16 рисунков, 24 таблиц, 36 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: сбыт, лесозаготовительное предприятие, управление, ООО «Локолес», эффективность работы предприятия.

Объектом исследования является: организация и управление сбытом продукции лесозаготовительного предприятия.

Цель работы – рассмотрение деятельности по организации и управлению сбытом продукции лесозаготовительного предприятия, а также внесение предложений по ее совершенствованию.

В процессе исследования проводились: теоретическое изучение основ управления сбытом продукцией предприятия; рассмотрение особенностей и оценка результатов деятельности лесозаготовительного предприятия; рассмотрение используемых методов и инструментов организации и управления сбытом продукции предприятия; внесение предложений по улучшению работы предприятия в данной сфере.

В результате исследования: предложены мероприятия, которые помогут предприятию усовершенствовать свою систему организации и управления сбытом. Внесенные предложения подкреплены экономическим расчетами, доказывающими эффективность предлагаемых мероприятий.

Степень внедрения: внесенные предложения могут быть использованы в деятельности предприятия с целью улучшения результативности его работы.

Область применения: организация и управление сбытом продукции предприятия.

Экономическая эффективность/значимость работы: внесенные предложения позволяют повысить эффективность работы предприятия.

В будущем планируется: применить внесенные предложения в деятельности предприятия.

Введение

В современном деловом мире управление деятельностью предприятия многогранно и разносторонне, и одним из важных направлений современной системы управления предприятием является менеджмент сбыта, от эффективности которого в значительной степени зависит эффективность деятельности всего предприятия. Вместе с тем, на многих предприятиях малого и среднего, а иногда и крупного бизнеса система управления сбытом либо присутствует формально, не работая, либо отсутствует вовсе, что, как правило, ведет к:

- 1) снижению эффективности деятельности предприятия;
- 2) получению конкурентами преимуществ перед таким предприятием.

Таким образом, в настоящее время для того, чтобы развиваться и побеждать в конкурентной борьбе, предприятию, вне зависимости от вида и масштабов бизнеса, необходимо в своей системе менеджмента уделять значительное внимание совершенствованию управления сбытовой деятельностью.

Цель работы – рассмотрение деятельности по организации и управлению сбытом продукции лесозаготовительного предприятия, а также внесение предложений по ее совершенствованию.

Объектом исследования является: организация и управление сбытом продукции лесозаготовительного предприятия.

Предметом исследования является совершенствование управления сбытом ООО «Локолес».

В задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) теоретическое изучение основ управления сбытом продукцией предприятия;
- 2) особенности и оценка результатов деятельности лесозаготовительного предприятия;

3) используемые методы и инструменты организации и управления сбытом продукции ООО «Локолес»;

4) внесение предложений по улучшению работы предприятия в данной сфере.

Структурно работа представлена тремя разделами и разделом «Социальная ответственность предприятия». В первом разделе работы рассмотрены основные теоретические вопросы организации и управления сбытом предприятия: понятие и основные элементы системы управления сбытом, особенности управления сбытом в лесозаготовительной отрасли народного хозяйства страны.

Во втором разделе рассмотрена деятельность малого предприятия, действующего в сфере лесозаготовок и продажи леса, ООО «Локолес»: организационные основы деятельности, место предприятия на рынке лесозаготовки и лесоперевозки, оценка его финансово-хозяйственной деятельности за 2016 – 2018 года.

В третьем разделе работы рассмотрена применяемая ООО «Локолес» система методов и инструментов управления сбытом, выявлены ее проблемы, предложены рекомендации по совершенствованию данной системы. Внесенные предложения подкреплены экономическими расчетами, доказывающими их эффективность.

Применяемые в работе методы исследования: изучение литературы, изучение документации, наблюдение за деятельностью предприятия, анализ, оценка.

1 Теоретические основы управления сбытом продукции предприятия

1.1 Понятие и основные элементы управления сбытом продукции предприятия

Под управлением сбытом понимают отдельную сферу деятельности, объединяющую элементы маркетинга, менеджмента и торговли. Исходя из этого, структура управления сбытом может включать в себя следующие компоненты – рис. 1:

1. Выявление целевых элементов, подразумевающее выявление целевых секторов (запросов клиентов и категорий стоимости), стратегических и резервных ниш, поиск путей завоевания новых сегментов рынка.



Рисунок 1 – Элементы системы управления сбытом на предприятии [25]

2. Налаживание каналов распределения – выявление разновидности посреднических каналов, составление базы данных об агентах распределения, определение условий взаимодействия с ними [11].

3. Управление посредническими каналами – составление плана сбыта (продаж) по каналам распределения, между агентами каждого канала в отдельности, организация системы поощрения посредников (проведение

различных мероприятий, раздача бонусов и пр.). Также стоит говорить о менеджменте систем коммуникаций (получение сведений и сообщение их всем сторонам, задействованным в цепочке распределения), контроль над работой посредников, анализ и внесение поправок в работу агентов канала, пополнение базы данных и корректировка условий сотрудничества и пр.

4. Образование отдела сбыта, определение стратегии его работы – комплектация отдела сотрудниками, формулирование их целей и обязанностей, распределение персонала по направлениям работы, организация технической поддержки.

5. Администрирование отдела сбыта – составление плана работы, осуществление наблюдения за работой коллектива по его выполнению, привлечение новых специалистов, их обучение, стимулирование. Помимо этого сюда входит сообщение с другими отделами с целью обмена навыками, знаниями, способами работы, вычисление стоимостных характеристик сбыта, управление расходами [2].

6. Накопление опыта в сфере индивидуальных продаж, менеджмент по работе с клиентами. К этой категории относится разработка и внедрение способов привлечения новых клиентов, совершенствование успешных продажных техник (на всех этапах цепочки), улучшение сферы обслуживания, взаимодействия с клиентами после совершения сделки, мониторинг условий каждой сделке в отдельности.

7. Внесение поправок в применяемую предприятием систему сбыта – подразумевает мониторинг и исправление недочетов в работе с периодикой минимум раз в год [8].

От грамотной организации процесса управления сбытом зависит успех и прибыльность любого предприятия.

Оперативное управление сбытом представляет собой регулярное наблюдение за направлениями деятельности предприятия с целью воплощения в жизнь глобальной стратегии развития. Подобный подход

включает в себя разработку программы мероприятий и постановку задач для достижения основных целей предприятия.

Среди ключевых задач оперативного управления сбытом выделяют:

- 1) анализ ситуации на данный момент;
- 2) учет итогов работы отдела сбыта (продаж);
- 3) внесение изменений в составленный план действий;
- 4) умение быстро приспосабливаться к любым отклонениям от запланированного курса [35].

Грамотно организовав процесс управления сбытом, предприятие сможет решать поставленные задачи, а именно:

- 1) рост объемов реализации;
- 2) рост производительность труда в отделе сбыта;
- 3) управление рисками;
- 4) определение наиболее предпочтительных для сбыта видов продукции (товаров, услуг);
- 5) выявление целевой аудитории предприятия;
- 6) установление соответствия между выбранными путями развития предприятия и потребностями целевой аудитории и пр. [1].

Суть управления сбытом можно обозначить как совокупность действий по решению ключевых задач, стоящих перед предприятием. Этот процесс состоит из следующих шагов:

1. Составление плана.

План необходим для задания вектора общего развития предприятия. Для грамотного планирования важно использовать текущие данные о работе предприятия и разнообразные способы работы. Прежде всего, необходимо проанализировать ситуацию на рынке, деятельность конкурентов, работу предприятия в предыдущих операционных циклах.

По длительности различают краткосрочные (один или несколько месяцев) и долгосрочные (год) планы продаж. При этом долгосрочный план продаж – это базис, на основании которого разрабатываются краткосрочные

планы. По мере необходимости (чрезвычайные ситуации, скачки на рынке) в долгосрочный план могут быть внесены коррективы. Составление планов на короткие временные отрезки требует от специалистов детального анализа действующей и потенциальной клиентской базы данных [13].

2. Организация.

С точки зрения организации нагрузка в отделе управления сбытом, как правило, распределяется следующим образом: каждый специалист контролирует свой участок и категорию клиентов. Помимо этого, при появлении нового предложения (доставка, постпродажное обслуживание и пр.) в отделе открываются вакансии для специалистов, курирующих инновационные направления [27].

Согласно составленному ранее плану продаж, проводятся различные акции и мероприятия. А при разработке перспективного прогноза необходимо рассматривать все категории клиентов – как постоянных, так и возможных в ближайшей перспективе.

Кроме того, обязательно должны быть запланированы проверки, позволяющие проанализировать деятельность специалистов отдела сбыта. Весьма эффективным является такой метод, как исследование маршрутов посещения базы данных, содержащей информацию о клиентах. План посещения следует создавать таким образом, чтобы его при возникновении необходимости можно было легко скорректировать [3]. Периодичность посещений клиентов должна рассчитываться в каждом случае отдельно с учетом ряда факторов (таких, как объем продаж, перечень предлагаемых товаров и пр.). Клиенты, чья деятельность носит сезонный характер, должны посещаться в конкретные периоды.

3. Мотивация.

Для того, чтобы управление сбытом производилось успешно, очень важно заинтересовать персонал, побудить сотрудников отдела сбыта к эффективной деятельности. Ведь удержание сбыта на высоком уровне и дальнейшее наращивание оборотов во многом зависит именно от

человеческого фактора [15]. На необходимость внесения корректив в существующую систему мотивации указывают следующие проблемы в отделе сбыта:

1) снижение показателей производительности труда (например, сокращение объемов продаж, срыв плана);

2) упадок качества (претензии потребителей на низкий уровень сервиса, нарушение стандартов);

3) несоблюдение временных норм (превышение установленных сроков, увеличение внеплановой работы и пр.);

4) несоблюдение правил внутреннего распорядка (неявка на работу без уважительной причины, безответственное отношение к служебным обязанностям, конфликтность и пр.);

5) попытки уклониться от решения сложных задач, несоблюдение делового этикета, частые увольнения сотрудников, случаи хищения и пр. [6].

Создание либо корректировка мотивационной системы невозможна без владения особыми техниками. Кроме того, для этого необходимо проанализировать и принять во внимание ряд факторов. Как правило, мотивационная система формируется из двух частей – постоянной и премиальной [12]. Размер последней определяется результатами работы каждого работника отдела сбыта за отчетный период. В частности, для сотрудников отдела продаж может быть установлена шкала, в соответствии с которой начисляются бонусы. Возможна и выдача индивидуальных премий, размер которых определяет руководство [30].

Изменяемая часть бонуса напрямую зависит как от результатов работы всего предприятия, так и от деятельности каждого специалиста. Эффективность работы отдельного специалиста рассчитывается как отношение реальной характеристики результативности его труда к его же нормативному показателю.

С помощью данного алгоритма можно создать оптимальную программу начисления бонусной части. Необходимо иметь в виду, что

реализовывать эту систему можно только после того, как персонал будет проинформирован о введенных плановых показателях. Тогда каждый сможет отслеживать собственную эффективность [36].

4. Контроль.

Управление сбытом, по сути, представляет собой регулярное отслеживание и анализ всех мероприятий, связанных с реализацией продукции (товаров, работ, услуг) для достижения ключевых целей общего развития.

Каждому предприятию при определении наиболее подходящих методов управления сбытом необходимо учитывать особенности своей деятельности. Помимо этого, при выборе методов необходимо принимать во внимание уровень нормирования рабочих процессов предприятия, наличие или отсутствие автоматической системы контроля над сбытом, место предприятия на рынке, численность штата отдела сбыта (продаж), особенности взаимодействия разных филиалов между собой и пр. [20].

Наиболее универсальный метод управления сбытом включает в себя следующие шаги:

1. Применение специально предназначенных программ и/или форм отчетов для фиксации детальных сведений о клиентах.

Специалисты, которые совершают предписанные манипуляции, отличаются более высоким уровнем организованности. Начальство же, проанализировав подобные отчеты, может сформировать мнение о продуктивности работы каждого сотрудника, выявить слабые места в работе с клиентами, составить объективные прогнозы. Кроме того, наличие детальных и понятных предписаний позволит более эффективно выстроить процесс управления сбытом, повысить уровень обслуживания, ввести общую систему нормирования и стандартизации, сократить сроки вынесения резолюций каждым специалистом в отдельности.

2. Поиск аналитических сведений о продажах предприятия.

Периодически анализируя статистические данные, можно делать выводы о том, были достигнуты запланированные нормы или нет, выявлять наиболее и наименее успешных сотрудников, определять ключевые векторы деятельности и новые категории клиентов, которые можно будет привлечь в будущем.

3. Анализ рынка.

Внесение коррективов в общую политику предприятия будет наиболее действенным и оптимальным в случае своевременного выявления и анализа всех изменений на рынке.

4. Распределение функционала среди сотрудников отдела сбыта (продаж).

Назначение на каждый сектор работы отдельного специалиста помогает избежать возникновения проблемных ситуаций, увеличить персональную и коллективную результативность.

5. Распределение минимально возможного предела контрольных показателей для каждого этапа работы [16].

Введение точных норм, регламентирующих объем телефонных разговоров, проводимых презентаций, встреч, заключенных договоров помогает персоналу мониторить свою собственную работу, выступает мотивационной составляющей, позволяет строить планы о наращивании оборотов.

6. Формирование взаимозависимости между решением поставленных задач и системой мотивации.

В данном вопросе большое значение имеет осознание специалистами того, что размер заработной платы напрямую зависит от эффективности их труда. Это понимание является главным мотивирующим фактором.

7. Прогнозирование итогов работы с помощью анализа воронки продаж.

Данный метод позволяет увидеть, как сужается круг возможных клиентов с каждым шагом на пути к заключению сделки. Владение

информацией о соотношении возможных и фактических клиентов позволяет сформировать стандарты взаимодействия с клиентским сегментом на всех уровнях торгового цикла, что, в свою очередь, способствует достижению плановых показателей [28].

Правильно организованный процесс управления сбытом важен для каждого предприятия, заинтересованного в длительной и эффективной работе. Применяя анализ воронки продаж, можно оперативно и с высокой результативностью достичь поставленных перед предприятием целей.

Кроме того, каждый отдел продаж применяет полностью или частично проверенные временем и опытом инструменты. Поскольку эти инструменты являются базовыми, их игнорирование или неправильное применение ведет к перекосу всей системы продаж предприятия. Рассмотрим данные инструменты – рис. 2:

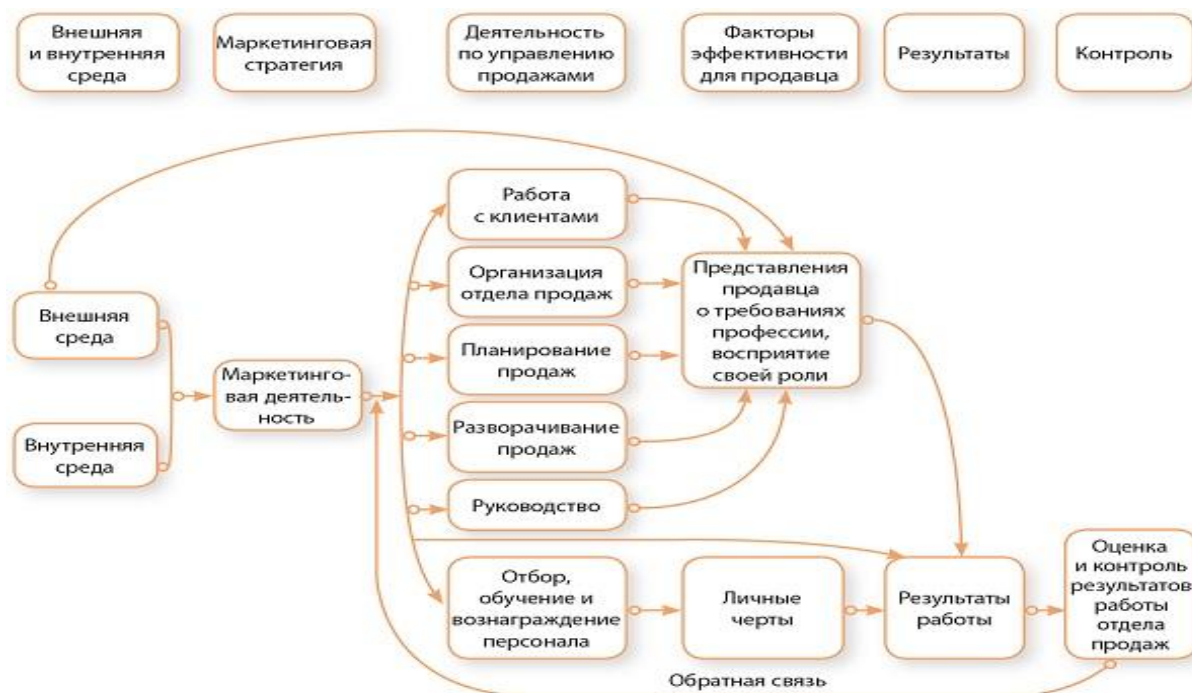


Рисунок 2 – Взаимосвязь инструментов и этапов управления сбытом [25]

1. План продаж.

План продаж – это план развития предприятия; план развития подразделений; постановка индивидуальных целей для каждого сотрудника. Непосредственно к теме управления отделом продаж относятся план для

подразделения и план для каждого сотрудника. Для грамотной разработки плана продаж необходимо:

- 1) определить цели (SMART-принцип) для отдела продаж;
- 2) разработать пути достижения намеченных целей;
- 3) выбрать необходимые ресурсы для достижения целей;
- 4) разбить процесс достижения цели на этапы и задачи;
- 5) установить сроки выполнения задач;
- 6) назначить ответственного за каждый этап [29].

2. Грамотная работа с клиентской базой.

Клиентская база – это не просто список клиентов в ежедневнике менеджера по продажам. При правильном на предприятии подходе клиентская база составляет основу системы продаж. Это ядро, вокруг которого выстраивается работа отдела продаж. Поэтому необходимо уделить развитию и организации клиентской базы должное внимание.

Составляющими успешной работы с клиентской базой являются:

- 1) работа с базами контактов;
- 2) создание единой клиентской базы (CRM-система);
- 3) сегментация клиентской базы;
- 4) улучшение переговорного процесса менеджеров по продажам;
- 5) работа с потенциальными и существующими клиентами [17].

3. Анализ продаж. Анализ продаж позволяет определить наиболее выгодные направления и перспективы увеличения продаж, сократить потери и издержки. Основные показатели, которые необходимо отслеживать и анализировать, следующие:

- 1) рост продаж;
- 2) суммарная прибыль;
- 3) рентабельность;
- 4) объем продаж;
- 5) выполнение плана продаж;
- 6) затраты на обеспечение системы продаж;

- 7) средний чек/счет;
- 8) средний оборот по клиенту [14].

4. Компетентные менеджеры по продажам. От компетентности менеджеров по продажам напрямую зависит результат продаж, поэтому важно не только периодически повышать квалификацию сотрудников отдела продаж, но и проводить оценку качества их работы.

Повысить уровень профессионализма менеджеров помогают следующие инструменты:

- 1) регулярное внутреннее обучение;
- 2) внедрение стандартов продаж;
- 3) курсы повышения квалификации, семинары, тренинги для менеджеров и руководителей отделов продаж;
- 4) оценка компетентности менеджеров (тестирование, «тайный покупатель» и др.) [24].

5. Мотивация персонала. Без разработки системы мотивации невозможно достичь ни высоких показателей от каждого сотрудника, ни создать на предприятии благоприятный климат, ни повысить качество обслуживания клиентов предприятия. Основные шаги к разработке системы мотивации следующие:

- 1) определение мотивационных типов сотрудников;
- 2) разработка системы материальной мотивации;
- 3) разработка системы нематериальной мотивации.

6. Контроль в отделе продаж.

Грамотная система контроля в отделе продаж помогает своевременно выявлять и исправлять ошибки, находить новые возможности развития, поддерживать высокий уровень мотивированности сотрудников. Контролировать и держать в поле зрения ситуацию в отделе продаж помогают следующие инструменты:

- 1) ежедневная утренняя планерка;
- 2) еженедельная планерка;

- 3) отчетность;
- 4) корпоративный календарь (Outlook) [10].

Таким образом, от результатов работы отдела сбыта (продаж) во многом зависит успех предприятия в целом. Именно поэтому следует приложить усилия для правильной организации ее деятельности. Также необходимо выделить следующие ключевые, наиболее часто применяемые и доказавшие свою эффективность, инструменты управления сбытом:

- 1) план продаж;
- 2) правильно организованная работа с клиентами;
- 3) мониторинг продаж;
- 4) квалифицированные специалисты;
- 5) мотивация персонала;
- 6) контроль продаж [32].

1.2 Организация сбыта продукции предприятия и критерии оценки ее эффективности

Работающая система управления сбытом подразумевает делегирование следующих основных функций управления руководителю отдела сбыта:

1. Функция планирования.

Руководитель отдела продаж организует сбор и анализ данных, для построения общей конвертационной модели прогноза на 10 -12 месяцев. Для этого необходимо разложить показатель выручки до промежуточных показателей – конкретных действий персонала сбытового отдела.

Далее эти промежуточные показатели распределяются и встраиваются в личный план каждого сотрудника. Именно такие планы позволяют достичь общих целей предприятия [33].

2. Функция организации.

Под ней подразумевается реализация системы совещаний по циклу Деминга или PDCA: который включает в себя следующие стадии:

- 1) Plan – планируй;
- 2) Do – делай;
- 3) Check – проверяй;
- 4) Act – изменяй и корректируй.

3. Функция мотивации.

Руководитель отдела продаж поддерживает систему управления сбытом, руководствуясь несколькими базовыми понятиями из теории мотивации. При этом необходимо помнить, что мотивация бывает двух видов:

- 1) мотивация достижения – требования выполняются с целью получить привилегии/вознаграждение;
- 2) мотивация избегания – требования выполняются с целью избежать неприятностей/наказаний;

Каким инструментом пользоваться для управления зависит от типа личности сотрудника.

Существует еще один разрез, который может быть полезен для персональной мотивации. Он реализуется в следующих направлениях:

- 1) «Я» – преобладает эгоистичный интерес сотрудника получить от предприятия максимум;
- 2) «Ты» – это групповая мотивация. Внедряется намеренно для повышения уровня чувства ответственности. В такой системе управления работает тезис: «Не выполнишь план ты – не выполнит весь отдел. Никто не получит свои бонусы» [21];

3) «Дело» – мотивация систем управления более высокого порядка и широкого спектра. Понимается в контексте достижения/недостижения целей предприятия по захвату рынка, освоению новой территории, импортозамещению.

4. Функция контроля.

Эта функция проявляет себя через порядок отчетности, который контролирует руководитель отдела продаж.

5. Функция обучения.

Реализуется как непосредственно через тренинги и совещания, которые проводит руководитель отдела продаж для своих сотрудников, так и демонстрацию личного примера в закрытии сложных сделок.

Автоматизация системы управления сбытом.

Помимо перечисленных выше элементов управления, важное значение в процессе организации и управления сбытом имеет автоматизация.

Автоматизировать через настройку CRM можно до 80 % системы управления сбытом. Аббревиатура CRM расшифровывается как Customer Relationship Management, то есть «управление отношениями с клиентами». CRM при помощи автоматизации процессов помогает эффективнее выстраивать диалог с покупателем, не допускать ошибок в работе и в итоге продавать ему больше [33].

Ввести в работу CRM-систему сложно. Этот процесс занимает много времени, требует контроля со стороны руководства предприятия и заинтересованности персонала. Внедрение системы в работу включает в себя следующие этапы:

1. Планирование.

На этом этапе формулируются цели и задачи введения системы в работу, определяется взаимосвязь между организацией системы менеджмента и допущением ошибок при установлении контакта с клиентами. Формируется план по введению в работу отдельных компонентов системы, определяется объем финансирования проекта, назначаются ответственные.

2. Совершенствование деловых процессов.

Необходимо документально зафиксировать перечень обязанностей при работе с клиентами, распределить их между отделами и сотрудниками, установить постоянное наблюдение за исполнением. Это даст возможность

вычислить слабые места, ошибки, сектора, оставшиеся без контроля, и остальные недочеты, замедляющие развитие бизнеса. Существует вероятность, что некоторые сотрудники будут настроены против подобных новшеств, поэтому начальство должно своевременно проинформировать персонал о грядущих переменах, познакомить его с идеей внедрения CRM и «заразить» ею всех сотрудников.

3. Совершенствование системы коммуникаций в рамках основных направлений деятельности.

Следует приложить все возможные усилия для создания единой развитой сети доступа к базам данных предприятия, при этом сделать акцент на обеспечении необходимых мощностей деловых станций, посредством которых будет происходить распространение объемных блоков информации и анализ запросов.

4. Создание клиентской базы данных.

В базе хранится информация о фактических и возможных клиентах, данные классифицируются по разным признакам (фамилиям, должностям и пр.). В обязательном порядке надо провести фильтрацию и устранить данные, имеющиеся в двойном экземпляре.

5. Выбор программного обеспечения.

Этот шаг если не сразу, то постепенно выведет предприятие на новые объемы обработки лидов (потенциальных клиентов) и текущей базы, а также позволит отрегулировать отчетность и полноценно осуществлять контроль за сделками и менеджерами. Этому будут способствовать следующие функции CRM:

- 1) загрузка лидов из всех имеющихся источников, если настроена интеграция с сайтом и лендингами с продуктами;
- 2) приоритезация задач среди продавцов со скорингом лидов;
- 3) эффективное и беспристрастное перераспределение лидов между сотрудниками в случае невыполнения задач;

- 4) сортировка лидов по степени «теплоты»: горячие, теплые, холодные;
- 5) переписка из CRM;
- 6) выставление счета и коммерческого предложения;
- 7) автоматизация скриптов (скрипт в продажах – это заранее разработанный сценарий взаимодействия с клиентом);
- 8) анализ конверсии по группам лидов;
- 9) получение сквозной аналитики по каналам для оценки их эффективности и корректировки бюджетов;
- 10) получение данных для проведения ABCXYZ-анализа.

Единой CRM-системы, подходящей для управления сбытом на всех предприятиях без исключения, нет. В РФ на сегодня существует более 100 разновидностей систем, варьирующихся по функциям и цене. Каждое предприятие при выборе CRM-системы должно исходить из собственных целей и возможностей. Количество функций должно соотноситься с потребностями предприятия, так как несоответствие в этой области чревато негативными последствиями [9]. Так, если программа не позволит решать все необходимые задачи, руководству придется понести дополнительные затраты на доработку программного обеспечения под нужды предприятия. В случае же если функций будет чрезмерно много, могут возникнуть сложности с освоением программы персоналом. Именно с точки зрения целесообразности стоит поручить выбор программы экспертной группе во главе с представителем топ-менеджмента предприятия.

6. Внедрение программного обеспечения.

Как правило, ответственным за этот этап является создатель системы. Тем не менее, к процессу внедрения программного обеспечения следует привлекать и сотрудников предприятия, поскольку это позволит им получить опыт, необходимый для дальнейшей деятельности. Каждая система разрабатывается с учетом особенностей конкретно взятой предприятия, именно поэтому знания и навыки, полученные на начальных стадиях работы

программы, будут поистине незаменимы. Однако иногда обученный персонал увольняется. Поэтому в целях сохранения всей важной и необходимой информации следует разработать детальную инструкцию по эксплуатации системы CRM и разместить ее на каждом рабочем месте.

7. Анализ результативности работы системы управления сбытом.

Под результативностью понимают функцию CRM-системы, позволяющую облегчать достижение поставленных целей, и свойство соответствовать выбранному пути развития. Чаще всего эффективность оценивают по местоположению клиентов относительно предприятия, плодотворности взаимодействия сторон, степени сокращения трудовых издержек, росту производительности труда, увеличению количества постоянных клиентов.

В функции программы также должно входить свод всех важных для предприятия показателей воедино (так называемая, функция дашборда – доски, на которой пишутся все главные показатели за день, неделю, месяц).

Кроме того, даже автоматизированная система управления сбытом не эффективна без регулярно поступающих и анализируемых отчетов. Существуют разнообразные формы такой отчетности. Первый качественный прорыв произойдет сразу, как только предприятие научится пользоваться следующими формами отчетов:

1. Ежедневный отчет «План оплат на завтра».

Составляется сотрудником отдела продаж в день, предшествующий плановому. В нем проставляются суммы и статусы оплат.

2. Еженедельный отчет «План оплат на неделю».

Собирается руководителем отдела продаж с каждого своего подчиненного в последний день недели, которая предшествует плановой. Имеет довольно сложную форму – рис. 3.

ФИО МП	Клиент	Годовой оборот	Чем занимается	Сайт	Курс	Тариф	Сумма	Когда оплатит	Ссылка на клиента	Комментарий

Рисунок 3 – Пример формы еженедельного отчета «План оплат на неделю» [34]

Графа «когда оплатит», крайне важна. Руководитель отдела продаж обязан требовать от сотрудников ее заполнения для того, чтобы работа по pipeline (сделками в работе) с каждым из них осуществлялась в установленные сроки.

3. Ежедневный отчет «Факт оплат на сегодня».

Эта форма заполняется по факту осуществления выплат, и предоставляется менеджерами руководителю отдела продаж неоднократно в течение дня. Такая система управления в течение дня позволяет, минимум, дважды проверить выполнение плана. Это следует делать с промежутком 4 -5 часов.

4. Сводный отчет.

Заполняется автоматически по каждому сотруднику, по мере произошедших изменений. Возможно только в случае, если внедрена и настроена CRM. В сводном отчете для того, чтобы система управления сбытом была эффективной, как правило, приводится следующая информация:

1) ФИО продавца;

2) потенциальный процент выполнения плана на текущую дату. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$Пп = Фт / (Пм / Др * До) * 100 \% \quad (1)$$

где Пп – потенциальный процент выполнения плана на текущую дату;

Фт – факт на текущий момент;

Пм – план сбыта на месяц;

Др – общее количество рабочих дней в месяце;

До – количество отработанных дней за месяц

Если получается число ниже 100 %, то при текущем темпе работы менеджер не сможет выполнить план [10].

3) сумма выручки на текущий момент;

4) сумма, которую нужно закрыть до конца недели;

5) сумма, которую нужно закрыть до конца месяца;

6) план на месяц;

7) количество рабочих дней в месяце;

8) количество прошедших рабочих дней.

Анализ управления сбытом.

Результативность работы сбытового отдела предприятия в большей степени определяется объемами сбыта. Когда эта характеристика меняется, можно сделать вывод об изменениях векторов развития рынка и некоторых ошибках в работе предприятия. Подобная ситуация требует ответных мер, без принятия которых могут возникнуть серьезные негативные последствия. В связи с этим крайне важно проводить регулярный анализ сбыта.

Тщательный мониторинг позволит не только предотвратить возникновение проблем, но и решить ряд задач:

1) осуществить сбор данных, требующихся для создания плана результативных мероприятий тактического и стратегического толка;

2) определить категории товаров, реализация которых приносит прибыль или ведет к затратам;

3) проанализировать плодотворность работы филиалов предприятия;

4) разработать стратегию продаж;

5) осуществить разделение рынка на отдельные сектора [7].

Если останутся нерешенные задачи из этого списка, то следует провести повторный мониторинг сбыта.

В целом же, анализ сбыта включает в себя следующие этапы:

1. Вычисление показателей развития и структуры сбыта.

На первоначальном этапе проводят исследование темпов роста предприятия, всех видов прибыли. Эти характеристики отражают процессы, происходящие на предприятии. Очень важно проводить мониторинг структуры сбыта.

2. Мониторинг равномерности продаж.

С помощью мониторинга равномерности продаж можно сделать вывод о влиянии ситуации на рынке на объемы сбыта предприятия. При этом учитываются данные за более ранние циклы. Если уровень реализации снижается, то внутри предприятия, скорее всего, имеются некие проблемы, активные продажи ведутся недостаточно интенсивно. Контролировать указанные процессы можно и посредством воронки продаж, что позволит сделать вывод об умении менеджера взаимодействовать с клиентами, мотивировать их и превращать в постоянных.

3. Оценка критического объема сбыта (продаж).

Это необходимо в случаях расширения или обновления перечня предлагаемых товаров. Само понятие «критический объем» подразумевает наименьший объем продукции, продав который фирма сможет нивелировать свои затраты и выйти к нулевой отметке.

4. Анализ рентабельности продаж.

Проанализировав рентабельность, можно получить информацию о том, какова доля прибыли в общей выручке. Этот показатель рассчитывается для разных видов прибыли (валовой, операционной, чистой). С помощью вычисления рентабельности можно определить степень доходности каждого наименования в ассортименте и сформировать план по дальнейшему продвижению самых доходных продуктов, а также выявить продукты (товары, работы, услуги), не приносящие дохода, и вывести их из ассортимента. Еще одно важное действие – провести сравнение рентабельности своих товаров и продукции конкурентов, что позволит сделать выводы о собственной конкурентоспособности.

5. Анализ факторов, влияющих на прибыль от продаж.

С помощью этой операции определяется доля каждого отдельного фактора в общей доходности предприятия, а также подбираются методы воздействия на прибыль. Для того, чтобы вычисления были верными, необходимо владеть навыками статистического и математического анализа, что упрощается путем внедрения CRM [34].

Правильное проведенное исследование предоставит руководству предприятия полную информацию об ошибках, допущенных в работе отдела сбыта, и поможет понять, каким образом усилить конкурентоспособность предприятия.

Обучение персонала в системе управления сбытом.

Как уже отмечалось, важное место в системе управления сбытом занимает обучение персонала отдела продаж, которое может быть как внешним, так и внутренним. При этом предпочтение должно отдаваться внутреннему обучению.

Для построения внутренней системы, прежде всего, нужна навыковая модель, в которой будут дано описание всех необходимых навыков и умений, которые необходимы для продаж именно для конкретного предприятия.

Такая модель может включать:

- 1) создание корпоративного учебника по продукту;
- 2) формирование системы тестирования по продукту;
- 3) внедрение практики адаптационных тренингов;
- 4) разработку листов развития;
- 5) подготовка методических материалов по тренингам для каждого этапа бизнес-процесса;
- 6) разработка скриптов для каждого этапа продаж;
- 7) отслеживание эффективности работы сотрудников [5].

Таким образом, не существует единых унифицированных правил формирования системы управления сбытом. При этом эффективные системы

сбыта обязательно включают в себя автоматизацию и постоянное обучение сотрудников отдела сбыта.

1.3 Особенности управления сбытом в сфере лесозаготовок и лесоперевозки

Организация и управление сбытом продукции предприятия, занятого в бизнесе по заготовке и транспортировке леса, имеют свои особенности, связанные со спецификой ведения бизнеса [18]:

1. Основные породы древесины, распространенные на территории СФО, - хвойные. Хвойные деревья, а именно сосна, ель, кедр, относятся к «мягким породам». К хвойным породам древесины также относятся такие виды древесины, как лиственница и пихта (тисовое дерево) и другие.

2. Рубка леса, в зависимости от объема лесозаготовки, осуществляется ручным и механизированным способом, что оказывает влияние на цену древесины.

3. Разработка древесины предполагает, прежде всего, формирование «хлыстов». Под «хлыстами» понимают стволы поваленного дерева, которые в результате пиления уже отделены от корневой части и очищены от сучьев и верхней части дерева.

4. Сортименты древесины представляют собой отрезки дерева различных сортов. Распределение «хлыстов» по сортиментам предполагает формирование партий хлыстов по сортам в соответствии с теми видами работ, для которых предназначены деревья, прошедшие очистку от верхушки и сучьев. Сортиментами строевого леса являются бревна. Сортименты строевого и поделочного леса (бревна и кряж) объединены в группу, именуемую «деловой лес».

5. Деловой лес в зависимости от вида древесины и диаметра в свою очередь подразделяется на пиловочник, фанкряж и балансовую древесину. Пиловочник предназначен для пиления с целью изготовления

пиломатериалов. Фанкряж необходим для производства фанеры и шпона. Балансовая древесина является основным сырьем для выработки целлюлозы. Для строительных работ используются бревна различного диаметра.

6. В результате обработки древесины с целью образования «хлыстов» лесозаготовители формируют партии сортиментов и кряж. Если сортименты, предназначенные для распиловки представляют собой отрезок из средней и верхней части хлыста, то кряж – это отрезок нижней, комлевой части ствола. Кряж составляет сырьевую базу для фанерного производства. Также кряж находит применение в производстве шпона, тары, лыж, шпал и спичек. Важно отметить, что для фанерного производства и шпона в большей степени используется кряж древесины лиственных пород.

7. Поваленная древесина трелюется с лесосеки на верхний лесосклад в виде хлыстов – древесных стволов. Наиболее распространенный механический способ транспортировки бревен в полуподвешенном или подвешенном состоянии осуществляется трелевочными тракторами.

8. Вывозка древесины – это транспортировка лесоматериалов за пределы лесосеки. Вывозка древесины может быть сложной и дорогостоящей, поскольку деревья часто находятся далеко от дорог или водотоков. Чаще всего специальное тяжелое оборудование используется для сбора бревен с площадки и перемещения их близко к дороге, которая должна быть поднята на грузовиках.

9. Существует множество способов транспортировки срубленных бревен, лежащих далеко от дорог. Специальная техника тянет несколько бревен по земле на платформу, где ждет грузовик. Менее распространенные или в настоящее время по большей части замененные формы транспортировки бревен включают лошадей. Наиболее дешевым способом вывозки древесины является лесосплав сортиментов по рекам и водохранилищам [31].

К основным функциям управления сбыта в сфере лесозаготовок относят:

- 1) организацию отдела сбыта (продаж) или назначение лица, ответственного за сбыт;
- 2) определение плана (бюджета) продаж, который должен являться частью генерального бюджета предприятия;
- 3) проведение анализа сбыта и контроль за работой лиц, ответственных за осуществление сбыта;
- 4) мотивация лиц, ответственных за осуществление сбыта [22].

Еще одним важным моментом в организации и управления сбытом в сфере лесозаготовок является поиск покупателей своего леса. В Интернете есть множество сайтов, которые позволяют лесозаготовительным предприятиям размещать свои коммерческие предложения. Кроме того, представители лесозаготовительных предприятий могут либо самостоятельно посещать потенциальных клиентов, предлагая им свой товар, либо связываться с ними по телефону или через Интернет. Также на сайтах многих компаний, которые нуждаются постоянно в древесине, есть запросы на покупку, и найти партнеров и потребителей относительно несложно. В обязанности работников службы сбыта лесозаготовительного предприятия входит поиск таких сайтов и потенциальных покупателей.

Работать необходимо с компаниями по всей стране (а те, кто получил лицензию, могут работать и с зарубежными компаниями, где сибирский лес очень ценится).

Часть покупателей работают по системе, которая предполагает самовывоз, то есть лесозаготовительному предприятию не нужно организовывать доставку собственным транспортом [4].

Необходимо понимать, что спрос может различаться в зависимости от породы древесины, а также от ее качества, и если не повезло получить в распоряжение участок, с которого удастся добывать плохой материал, то вполне вероятна ситуация, когда клиенты отказываются от древесины.

Таким образом, для лесозаготовительных предприятий организация и управление сбытом имеет свои особенности. В целом же, процессы

организации и управления сбытом по таким предприятиям основаны на следующих общепринятых функциях:

1) организация отдела сбыта (продаж) или назначение лица, ответственного за сбыт;

2) определение плана (бюджета) продаж, который должен являться частью генерального бюджета предприятия;

3) проведение анализа сбыта и контроль за работой лиц, ответственных за осуществление сбыта;

4) мотивация лиц, ответственных за осуществление сбыта.

В целом, на основании рассмотренного в теоретической части работы материала можно сделать следующие выводы:

1) под управлением сбытом понимают отдельную сферу деятельности, объединяющую элементы маркетинга, менеджмента и торговли;

2) от грамотной организации процесса управления сбытом зависит успех и прибыльность любого предприятия;

3) суть управления сбытом можно обозначить как совокупность действий по решению ключевых задач, стоящих перед предприятием. Этот процесс состоит из следующих шагов: составление плана; организация; мотивация и контроль;

4) помимо перечисленных выше элементов управления, важное значение в процессе организации и управления сбытом имеет автоматизация. Автоматизировать через настройку CRM можно до 80 % системы управления сбытом;

5) важное место в системе управления сбытом занимает обучение персонала отдела продаж, которое может быть как внешним, так и внутренним. При этом предпочтение должно отдаваться внутреннему обучению;

6) грамотная система контроля в отделе продаж помогает своевременно выявлять и исправлять ошибки, находить новые возможности развития, поддерживать высокий уровень мотивированности сотрудников;

7) к типовым ошибкам в работе сбытовой службы предприятия относятся следующие случаи:

– цели предприятия не соответствуют возможностям рынка. Цель не соотносится с возможностями и самого бизнеса. Не учитывается падение спроса, угрозы рынка и пр. Если цель не релевантна, организация сбыта и управление сбытом не принесут нужного результата и затраты могут не окупиться;

– выбрана ошибочная стратегия сбыта, а также методы ее достижения;

– выбраны неверные показатели оценки эффективности работы лиц, ответственных за сбыт (KPI);

– применяются некорректные приемы продаж (неверно сегментирована клиентская база, неадекватно расширен ассортимент продукции), что тормозит сбыт, а не развивает его;

– в сбытовом отделе предприятия работают неквалифицированные сотрудники, профиль и компетенции которых не соответствуют стратегическим и тактическим задачам управления сбытом.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО

«Локолес»

2.1 Организационные основы деятельности предприятия и система менеджмента качества

Общество с ограниченной ответственностью «Локолес» зарегистрировано и начало свою деятельность с 02.02.2011 года.

Налоговый режим: – Упрощенная система налогообложения (УСН).

Среднесписочная численность работников – 20 человек. По критерию численности предприятие относится к микропредприятиям.

Предприятию присвоены:

- 1) ОГРН – 1117025000058;
- 2) ИНН / КПП – 7002016143/700201001;
- 3) ОКПО – 67019397;
- 4) ОКТМО – 69608101001;
- 5) ОКВЭД 49.4.

Юридический адрес предприятия – 636840, Томская обл, город Асино, район Асиновский, улица Никитина, 60/1.

Предприятие зарегистрировано в Межрайонной инспекции ФНС № 1 по Томской области.

Руководитель – директор Лопотан Алексей Федорович.

Учредителем предприятия с уставным капиталом 10 тыс. рублей является Лопотан Алексей Федорович (100 %).

Основной вид деятельности предприятия: 49.4 деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- 1) 02.20 – лесозаготовки;
- 2) 16.10.9 – предоставление услуг по пропитке древесины;

3) 46.73 – торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;

4) 46.73.1 – торговля оптовая древесным сырьем и необработанными лесоматериалами;

5) 46.73.2 – торговля оптовая пиломатериалами.

Известно, что основные виды деятельности определяются либо по данным, прописанным в Уставе предприятия, либо по объемам выручки предприятия за отчетный период. Для определения основного вида деятельности предприятия в 2016 – 2018 годах, проведем анализ выручки в разрезе видов деятельности за указанный период – табл. 1.

Таблица 1 – Определение основных видов деятельности предприятия за 2016 – 2018 года

Элементы себестоимости	Период			Отклонение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Лесозаготовки	19766	22645	23094	2 879	449	3 328	43,52	30,92	29,85
Продажа леса	25648	50595	54264	24947	3 669	28616	56,48	69,08	70,15
Итого	45414	73240	77358	27826	4 118	31944	100,00	100,00	100,00

По данным табл. 1 видно, что большую часть выручки составляет заготовка леса – рис. 4.

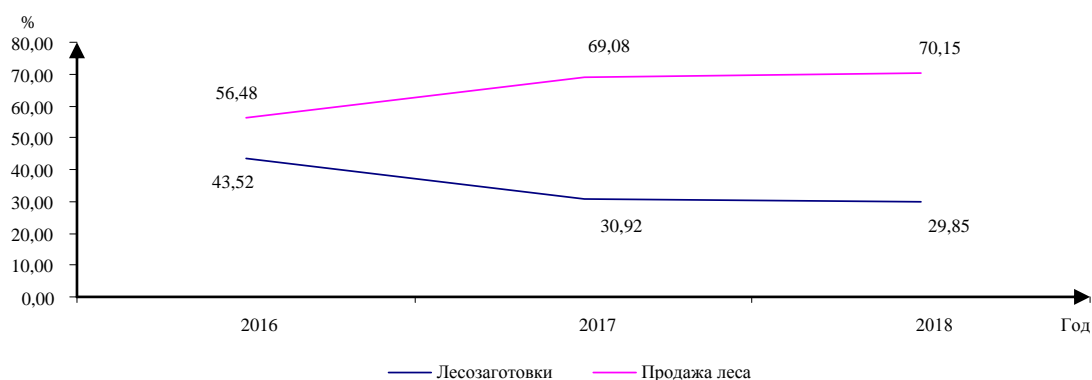


Рисунок 4 – Удельные веса по каждому направлению выручки в общей ее сумме, %

При этом с 2016 года доля выручки от продажи леса увеличилась по сравнению с 2018 годом (с 56,48 до 70,15 %). Соответственно, произошло снижение удельного веса выручки от лесозаготовки (с 43,52 до 29,85 %).

Организационная структура управления предприятием представлена на рис. 5.

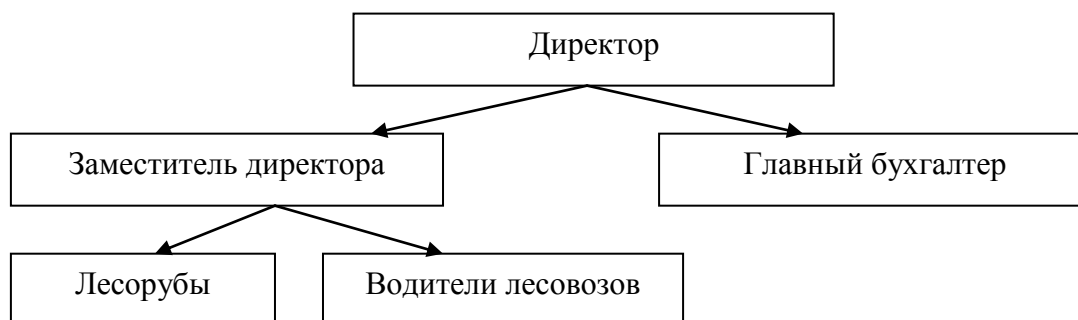


Рисунок 5 – Организационная структура управления предприятием

Из рис. 5 видно, что предприятие имеет организационную структуру по функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет директор, в обязанности которого входит:

- 1) руководство предприятием и всеми структурными подразделениями;
- 2) осуществление договорной работы на поставку всего необходимого для деятельности предприятия.

В подчинении у руководителя находятся заместитель директора и главный бухгалтер. В обязанности главного бухгалтера входит:

- 1) ведение бухгалтерского, налогового и статистического учета;
- 2) ведение кадрового учета;
- 3) составление отчетности по бухгалтерскому, налоговому, статистическому и кадровому учета, а также предоставление ее во все контролирующие органы (внебюджетные фонды, ФНС, органы статистики и пр.).

В обязанности заместителя директора входит:

- 1) осуществление сбытовой деятельности;

2) контроль за деятельностью и табелирование лесорубов и водителей лесовозов.

При рассмотрении системы менеджмента качества ООО «Локолес» видно, что она находится в зачаточном состоянии, и принципы, на которых должна быть основана данная система, используются частично – табл. 2.

Таблица 2 – Анализ системы менеджмента качества ООО «Локолес»

Принципы, на которых должна быть основана система менеджмента качества лесозаготовительного предприятия	Использование принципа в деятельности ООО «Локолес»
Фокус на потребителя и повышение конкурентоспособности	Принцип используется частично. Предприятие работает много лет с постоянными потребителями, не проводя работы по поиску новых потребителей
Лидерство руководства на обеспечение гибкости развития	Принцип используется частично. Гибкого развития на предприятии нет. Менеджмент на предприятии осуществляется ситуационно
Вовлечение персонала в развитие предприятия	Принцип не используется. Персонал – наемные работники, которые должны выполнить свою работу в установленные сроки и в заданных объемах
Процессный подход в адаптивном развитии предприятия	Принцип не используется, адаптивное развитие не применяется
Системный подход к управлению гибким развитием предприятия	Принцип не используется, управление гибким развитием не применяется
Постоянное стремление к развитию предприятия	Принцип не используется. У руководства есть желание развития предприятия, но нет никаких действий в данном направлении
Принятие эффективных решений, основанных на фактах	Принцип используется частично. Эффективные решения основаны, в основном, на опытности директора предприятия
Оптимизация влияния внешней среды	Принцип используется частично. Оптимизация влияния внешней среды производится не всегда, и, в основном, основана на опыте директора предприятия

Таким образом, можно видеть, что большая часть принципов, которые лежат в основе эффективной системы менеджмента качества лесозаготовительного предприятия, в ООО «Локолес» не применяются.

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для ООО «Локолес» рассмотрим при помощи SWOT-анализа – табл. 3. По результатам

анализа видно, что в деятельности ООО «Локолес» есть как сильные, так и слабые стороны, что оказывает влияние на угрозы и возможности, открывающиеся перед предприятием.

Таблица 3 – SWOT-анализ ООО «Локолес»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Предприятие на рынке уже более 17 лет 2. Прирост имущества предприятия 3. Прирост численности предприятия 4. Предприятие работает с прибылью 5. Увеличение выручки от реализации 6. Широкая география продаж 7. Большая доля рынка в Асиновском районе Томской области	1. Низкие показатели рентабельности и деловой активности 2. Неучастие персонала в управлении предприятием 3. Низкий уровень разработки и использования системы менеджмента качества 4. Не все инструменты сбыта применяются в деятельности 5. Маркетинг в деятельности предприятия не используется 6. Не применяются методы нематериальной мотивации 7. Нет собственного сайта
Возможности	Угрозы
1. Расширение объемов сбыта 2. Выход на рынки новых регионов 3. Увеличение выручки и прибыли 4. Рост производительности труда 5. Увеличение числа покупателей 6. Диверсификация деятельности и открытие производства пиломатериалов	1. Бюджетирование деятельности в целом и сбыта в частности не используется 2. Захват рынка конкурентами и вытеснение предприятия 3. Изменение налоговых ставок и рост налогового бремени 4. Технологическое отставание в сравнении с конкурентами 5. Неблагоприятная политика государства в отношении субъектом малого бизнеса

Так, угрозами для предприятия являются:

- 1) отсутствие бюджетирования в целом и плана по сбыту в частности;
- 2) появление новых конкурентов, которые вытеснят предприятие с рынка, сократив долю рынка предприятия;
- 3) увеличение налогового бремени и снижение уровня поддержки государством малых предприятий.

Снижают результативность работы предприятия:

- 1) не налаженная работа системы менеджмента качества;
- 2) отсутствие маркетинга в деятельности предприятия;
- 3) использование инструментов сбытовой деятельности не в полной мере;

- 4) неучастие персонала в деятельности предприятия;
- 5) отсутствие собственного сайта.

К перспективным направлениям деятельности предприятия можно отнести:

- 1) расширение доли занимаемого рынка;
- 2) диверсификация деятельности (например, открытие на базе предприятия цеха по производству пиломатериалов).

Таким образом, несмотря на то, что ООО «Локолес» относится к числу микропредприятий, у него есть возможность вырасти до предприятия среднего и даже крупного бизнеса (в своей отрасли), а также есть возможность диверсифицировать свою деятельность, расширив тем самым, ее объемы.

2.2 Предприятие на рынке лесозаготовок и лесоперевозки Сибири

Лесоресурсный потенциал Томской области представляет собой основу для полноценного функционирования и развития предприятий лесной и деревообрабатывающей промышленности [23].

Общая площадь лесного фонда на территории Томской области составляет 28 604,2 тыс. га. Площадь, покрытая лесом – 19 249,4 тыс. га, то есть 60 % территории области.

Общий запас древесины составляет 2,8 млрд. куб. м (2 820,8 млн. куб. м), в том числе хвойных – 1,6 млрд. куб. м (1 616,0 млн. куб. м), из которых наиболее ценными являются сосна, кедр, ель, пихта. По общим запасам леса область занимает третье место среди регионов Сибирского федерального округа (СФО) [19].

В Томской области леса по целевому назначению разделены на защитные и эксплуатационные. Резервные леса не выделены. Эксплуатационные леса занимают 26 902,1 тыс. га или 94 % площади лесного

фонда. Защитные леса занимают 1 702,1 тыс. га, что составляет 6 % площади лесного фонда.

Большая часть лесного фонда – это эксплуатационные леса. Из хвойных пород наиболее ценными являются кедр, сосна, ель, пихта, лиственница. За обилие кедра Томскую область называют кедровым краем.

Общий эксплуатационный запас древесины в спелых и перестойных лесах составляет 1,5 млрд. м³ (1 542,3 млн. м³), в том числе хвойной – 0,6 млрд. м³ (639,2 млн. м³), мягколиственной – 0,9 млрд. м³ (903,1 млн. м³). Наиболее часто рубками охватываются сосновые насаждения – эксплуатационный запас 0,4 млрд. м³ (404,7 млн. м³), березовые насаждения – эксплуатационный запас 0,7 млрд. м³ (669,7 млн. м³). Средний объем хлыста в эксплуатационных лесах составляет 0,38 м³ [23].

Годичный прирост древесины в лесах Томской области равен 32,4 млн. м³ или в пересчете на один гектар 1,7 м³. Средний запас древесины определяется в 152 м³/га, в хвойных насаждениях 156 м³/га.

Годовая расчетная лесосека, то есть ежегодный разрешенный объем рубки в Томской области составляет 34,3 млн. м³, в том числе 10,2 млн. м³ по хвойному хозяйству, которая в настоящее время осваивается предприятиями лесной промышленности и другими участниками лесных отношений только на уровне 7 %.

Предприятия лесопромышленного комплекса Томской области заняты преимущественно в лесозаготовке. Переработка древесины является некомплексной. Основными предприятиями Томской области в ЛПК, согласно официального сайта Томской области, являются:

- 1) ОАО «Верхнекетский ЛПК»;
- 2) ООО ЛПО «Томлесдрев»;
- 3) ООО «Томская спичечная фабрика»;
- 4) ООО «Сибирская карандашная фабрика г. Томск»;
- 5) ООО «Русско-Казахская лесопромышленная компания»;
- 6) ОАО «Лесное Причулымье»;

7) ООО «Северная лесная компания»;

8) ЗАО «Сибирская лесопромышленная компания» [19].

Список крупных предприятий ЛПК Томской области на 01.01.2019 года по версии журнала «Леспром Информ» [26] представлен в Приложении Б к работе.

В мае 2008 года между Администрацией Томской области и Яньтайским северо-западным обществом лесного хозяйства был подписан Меморандум о создании на территории Томской области российско-китайского лесопромышленного кластера с объемом заготовки и комплексной переработки древесины 4,5 млн. м³ в год [23].

Основным инвестором проекта является китайская корпорация AVIC International, а непосредственной реализацией его в Томской области занимаются уполномоченные компании АО «Рускитинвест» и ООО «Хенда-Сибирь», осуществляющие свою деятельность на производственной площадке в г. Асино, где кроме настоящих и будущих расположены вспомогательные производства. В настоящее время решается вопрос присоединения дополнительной близлежащей территории порядка 200 га.

В период до 2022 года на территории Томской области поэтапно будет создано порядка десяти крупных лесопромышленных производств различного профиля: лесопильные заводы, заводы по производству древесных плит, фанеры, мебели, напольных покрытий и прочих изделий.

Объем инвестиций превысит 30 млрд. рублей, из которых порядка 12 млрд. рублей уже освоено. Ежегодные налоговые поступления в бюджеты всех уровней, при выходе производств на проектные мощности, увеличатся на сумму более 3 млрд. рублей. Будет создано свыше 5 тысяч новых рабочих мест, а на текущий момент численность работающих уже превышает 2 000 человек. Подавляющее большинство сотрудников привлечены и будут привлекаться из местного населения.

Одной из главных задач, стоящей перед лесопромышленным комплексом, в том числе и Асиновскому району, является повышение уровня

конкурентоспособности, которая реализуется посредством мероприятий по увеличению производительности труда, а также объемов производства на территории региона продукции с высокой добавленной стоимостью.

Таким образом, как видно из представленного материала, ООО «Локолес» не входит в число крупнейших лесозаготовливающих предприятий Томской области. В целом, в деревообрабатывающем секторе экономики Томской области задействовано более 5 тысяч человек. Кроме крупных предприятий деятельность осуществляют около 600 предприятий среднего и малого бизнеса, в число которых входит также ООО «Локолес».

Необходимо отметить, что в лесном фонде велика доля низкотоварной и лиственной древесины: товарная структура древостоя позволяет перерабатывать традиционными способами (в основном для получения пиломатериалов из хвойных пород) только до 40 % сырья. Поэтому основной задачей дальнейшего развития предприятий лесопромышленного комплекса региона в целом, а также по Асиновскому району, является создание производств по глубокой и комплексной переработке древесины.

Последние 10 лет лесопромышленный комплекс Томской области демонстрирует устойчивое развитие за счет технического перевооружения и модернизации лесопромышленных производств.

Общий объем инвестиций в развитие регионального ЛПК в период с 2010 по 2018 год составил 22,6 млрд. рублей. Значительные суммы капиталовложений позволили сформировать центры глубокой и комплексной переработки древесины в Томске и Асино.

Приведем сравнение параметров деятельности предприятия и его конкурентов в табл. 4.

Таблица 4 – Сравнение ООО «Локолес» с конкурентами

Параметры сравнения	ООО «Локолес»	Конкуренты ООО «Локолес»
Занимаемая доля рынка, %	до 5	до 95 % в совокупности
Численность персонала, чел.	20	от 10 человек и выше
Масштабы бизнеса	Микропредприятие	Микропредприятия, предприятия малого, среднего и крупного бизнеса

Продолжение таблицы 4

Поставки леса	по Томской области, СФО, по РФ в целом, за рубеж	по Томской области, СФО, по РФ в целом, за рубеж
Лесозаготовки	Сосна, кедр	Все виды хвойных и лиственных пород
Диверсификация производства	Только лесозаготовка и транспортировка леса	Весь цикл: от заготовки леса до выпуска из него готовой продукции (пиломатериалы и пр.)
Модернизация производственной деятельности	Постепенная	Часть предприятий данной сферы не занимается модернизацией, часть, проводит политику постепенной модернизации, часть предприятий активно модернизирует свои производственные фонды
Применение маркетинга в своей деятельности	Не производится	Используют, в основном, крупные и часть средних предприятий
Планирование собственной деятельности	Не производится	Используют, в основном, крупные и часть средних предприятий

Учитывая изложенное выше, ООО «Локолес», как микропредприятие в ближайшей перспективе не сможет конкурировать на равных с крупными лесодобывающими предприятиями, но сможет сейчас, пока рынок еще достаточно свободен, развернуть производство по деревообработке, увеличив, тем самым, объемы своей деятельности.

В противном случае высока вероятность вытеснения предприятия с рынка более крупными конкурентами.

2.3 Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2016 – 2018 года

Оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия проведем на основании данных бухгалтерской отчетности (Приложение А).

Горизонтальный анализ предприятия проведем в табл. 5. в целом за период валюта баланса предприятия увеличилась на 65 078 тыс. руб. (51,18 %).

Таблица 5 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса предприятия

Статьи	Период			Отклонение, тыс. руб.			Темп прироста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Актив									
I. Внеоборотные активы									
Основные средства	50 691	59 615	58 424	8 924	-1 191	7 733	17,60	-2,00	15,26
Финансовые вложения	0	492	0	492	-492	-	-	-	-
Итого по разделу I	50 691	60 107	58 424	9 416	-1 683	7 733	18,58	-2,80	15,26
II. Оборотные активы									
Запасы	1 146	1 414	1 083	268	-331	-63	23,39	-23,41	-5,50
Дебиторская задолженность	75 287	131 765	126 754	56 478	-5 011	51 467	75,02	-3,80	68,36
Денежные средства и денежные эквиваленты	20	4 488	5 961	4 468	1 473	5 941	22 340,00	32,82	29 705,00
Итого по разделу II	76 453	137 667	133 798	61 214	-3 869	57 345	80,07	-2,81	75,01
Баланс	127 144	197 774	192 222	70 630	-5 552	65 078	55,55	-2,81	51,18
Пассив									
III. Капитал и резервы									
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	26 266	39 265	45 826	12 999	6 561	19 560	49,49	16,71	74,47
Итого по разделу III	26 276	39 275	45 836	12 999	6 561	19 560	49,47	16,71	74,44
V. Краткосрочные обязательства									
Заемные средства	2 948	3 798	2 661	850	-1 137	-287	28,83	-29,94	-9,74
Кредиторская задолженность	97 920	154 701	143 725	56 781	-10 976	45 805	57,99	-7,09	46,78
Итого по разделу V	100 868	158 499	146 386	57 631	-12 113	45 518	57,14	-7,64	45,13
Баланс	127 144	197 774	192 222	70 630	-5 552	65 078	55,55	-2,81	51,18

При этом прирост произошел в 2017 году – 70 630 тыс. руб. (55,55 %), а по итогам 2018 года – снижение на 5 552 тыс. руб. (2,81 %).

В активе наибольший прирост стоимости активов в 2017 году происходил, в основном, за счет увеличения стоимости оборотных активов. В 2018 году наибольшее снижение активов также связано с наибольшим снижением стоимости оборотных активов.

В 2017 году пассивах наибольший прирост происходил по краткосрочным пассивам, а наименьший – по собственным средствам. В 2018 году по собственным средствам происходило увеличение (за счет нераспределенной прибыли), а по краткосрочным обязательствам – снижение.

Вертикальный анализ баланса проведем в табл. 6.

Таблица 6 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса предприятия

Актив	Удельный вес, %			Отклонение, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
I. Внеоборотные активы						
Основные средства	39,87	30,14	30,39	-9,73	0,25	-9,47
Финансовые вложения	0,00	0,25	0,00	0,25	-0,25	0,00
Итого по разделу I	39,87	30,39	30,39	-9,48	0,00	-9,47
II. Оборотные активы						
Запасы	0,90	0,71	0,56	-0,19	-0,15	-0,34
Дебиторская задолженность	59,21	66,62	65,94	7,41	-0,68	6,73
Денежные средства	0,02	2,27	3,10	2,25	0,83	3,09
Итого по разделу II	60,13	69,61	69,61	9,48	0,00	9,47
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00
Пассив						
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	20,66	19,85	23,84	-0,80	3,99	3,18
Итого по разделу III	20,67	19,86	23,85	-0,81	3,99	3,18
V. Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	2,32	1,92	1,38	-0,40	-0,54	-0,93
Кредиторская задолженность	77,02	78,22	74,77	1,21	-3,45	-2,24
Итого по разделу V	79,33	80,14	76,15	0,81	-3,99	-3,18
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

В течение анализируемого периода в активе баланса наибольший удельный вес оборотные активы, доля которых за 2016 – 2018 года увеличилась на 9,47 %, что привело к снижению доли внеоборотных активов (на 9,47 %).

В пассиве баланса в течение всего периода занимают краткосрочные обязательства, доля которых за 2016 – 2018 года сократилась на 3,18 %, что привело к росту на аналогичную величину доли собственных средств. В краткосрочных обязательствах наибольшую величину занимает в течение всего периода краткосрочная кредиторская задолженность.

Показатели, характеризующие финансовую деятельность предприятия, представлены в табл. 7.

Из расчетов можно видеть, что в течение всего периода у предприятия коэффициенты ликвидности не соответствуют (кроме коэффициента абсолютной ликвидности) установленным нормативам. При этом за счет снижения остатка по краткосрочным обязательствам в 2018 году произошло незначительное увеличение значения коэффициента текущей ликвидности.

Также у ООО «Локолес» высокий уровень коэффициента финансовой зависимости, значение которого, за счет незначительного увеличения собственного капитала, незначительно сократилось.

Кроме того, у предприятия нет собственного оборотного капитала, и даже часть внеоборотных активов сформирована за счет заемных средств. При этом за счет увеличения собственного капитала дефицит собственного оборотного капитала к концу 2018 года сократился.

Также за счет невысокого уровня чистой прибыли у предприятия в течение всего периода невысокие показатели рентабельности, значение которых за период как повышались (2017 год), так и снижались (2018 год). Наибольшие значения рентабельности – по итогам 2016 года, наименьшие – по итогам 2018 года.

Кроме того, за счет значительных остатков по дебиторской и кредиторской задолженности у предприятия высокий уровень производственного и

финансового цикла. При этом рост к концу анализируемого периода остатков дебиторской задолженности и краткосрочных обязательств привели к увеличению среднего срока оборота по дебиторской и кредиторской задолженности (которые значительно выше 1 года). В результате произошло увеличение времени производственного цикла и сокращение времени финансового цикла.

Динамику численности и структуры персонала предприятия проанализируем в табл. 8. На конец 2018 года численность персонала предприятия составила 20 человек, увеличившись в сравнении с 2016 годом на 2 человека. Большую часть персонала предприятия составляют основные работники – лесорубы и водители. Прирост за анализируемый период численности персонала происходил по категориям «Служащие» и «Основные работники».

Показатели движения персонала проанализируем в табл. 9. В течение всего анализируемого периода у ООО «Локолес» высокие показатели поступления, выбытия и текучести персонала. При этом к концу 2018 года заметна тенденция к снижению значений показателей, характеризующих движение персонала.

Показатели эффективности использования персонала проанализируем в табл. 10. В анализируемом периоде происходило постоянное увеличение уровня средней заработной платы по предприятию, а также производительности труда. При этом в анализируемом периоде темп прироста средней заработной платы (за исключением 2017 года) ниже темпа прироста производительности труда, что положительно характеризует деятельность предприятия.

За счет невысокой среднегодовой численности персонала показатель рентабельности персонала находится на очень высоком уровне. При этом увеличение среднегодовой численности персонала, а также незначительного снижения чистой прибыли к концу 2018 года произошло снижение значений данного показателя.

Таблица 7 – Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Статьи	Период			Отклонение, тыс. руб.			Темп прироста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Коэффициент текущей ликвидности	0,76	0,87	0,91	0,11	0,05	0,16	14,59	5,23	20,59
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,03	0,04	0,03	0,01	0,04	14 180,71	43,81	20 437,28
Коэффициент автономии	0,21	0,20	0,24	-0,01	0,04	0,03	-3,91	20,08	15,38
Коэффициент финансовой зависимости	0,79	0,80	0,76	0,01	-0,04	-0,03	1,02	-4,97	-4,01
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,32	-0,15	-0,09	0,17	0,06	0,23	-52,62	-37,83	-70,54
Рентабельность активов	3,04	1,73	1,48	-1,31	-0,26	-1,56	-42,94	-14,80	-51,39
Рентабельность основных средств	7,51	5,11	4,88	-2,40	-0,23	-2,63	-31,96	-4,43	-34,97
Рентабельность собственного капитала	14,27	8,60	6,77	-5,67	-1,83	-7,50	-39,74	-21,23	-52,53
Рентабельность производства	11,20	4,28	9,53	-6,92	5,25	-1,67	-61,81	122,79	-14,92
Период оборачиваемости запасов	11,30	6,29	5,81	-5,01	-0,48	-5,49	-44,32	-7,65	-48,58
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	450,46	508,87	601,53	58,40	92,67	151,07	12,96	18,21	33,54
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	589,88	620,86	694,39	30,98	73,53	104,51	5,25	11,84	17,72
Производственный цикл	461,76	515,16	607,34	53,39	92,19	145,58	11,56	17,89	31,53
Финансовый цикл	128,12	105,70	87,05	-22,42	-18,65	-41,07	-17,50	-17,65	-32,06

Таблица 8 – Численность и структура персонала предприятия

Элементы себестоимости	Период			Отклонение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Администрация	1	1	1	0	0	0	5,56	5,26	5,00
Служащие	1	2	2	1	0	1	5,56	10,53	10,00

Основные работники	15	15	16	0	1	1	83,33	78,95	80,00
Вспомогательные работники	1	1	1	0	0	0	5,56	5,26	5,00
Итого	18	19	20	1	1	2	100,00	100,00	100,00

Таблица 9 – Показатели движения персонала предприятия

Показатели движения персонала	Период			Отклонение, тыс. руб.			Темп прироста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Численность персонала на начало периода	18	18	19	0	1	1	0,00	5,56	5,56
Поступило	3	4	3	1	-1	0	33,33	-25,00	0,00
Уволено	3	3	2	0	-1	-1	0,00	-33,33	-33,33
в том числе по собственному желанию	2	3	1	1	-2	-1	50,00	-66,67	-50,00
Численность персонала на конец периода	18	19	20	1	1	2	5,56	5,26	11,11
Среднегодовая численность	18	19	20	1	1	2	2,78	5,41	8,33
Коэффициент поступления	0,17	0,22	0,15	0,05	-0,06	-0,01	29,73	-28,85	-7,69
Коэффициент выбытия	0,17	0,17	0,11	0,00	-0,06	-0,06	0,00	-36,84	-36,84
Коэффициент текучести персонала	0,11	0,16	0,05	0,05	-0,11	-0,06	45,95	-68,38	-53,85
Индекс постоянного состава	1,00	1,06	1,05	0,06	0,00	0,05	5,56	-0,28	5,26

Таблица 10 – Показатели эффективности использования персонала предприятия

Показатели эффективности использования персонала	Период			Отклонение			Темп прироста, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Средний уровень заработной платы	37,62	42,05	46,98	4,43	4,93	9,36	11,78	11,72	24,88
Фондовооруженность	2 816,17	3 137,63	2 921,20	321,46	-216,43	105,03	11,41	-6,90	3,73
Производительность труда	2 523,00	3 854,74	3 867,90	1 331,74	13,16	1 344,90	52,78	0,34	53,31
Рентабельность персонала, %	66272,2	60940,5	59128,2	-5331,68	-1812,34	-7144,02	-8,05	-2,97	-10,78

Таблица 11 – Структура затрат предприятия

Элементы себестоимости	Период			Отклонение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Оплата труда	8 126	9 587	11 275	1 461	1 688	3 149	19,90	13,65	15,96
Отчисления во внебюджетные фонды	2 370	2 845	3 365	475	520	995	5,80	4,05	4,76
Материалы	10 259	11 306	10 965	1 047	-341	706	25,12	16,10	15,52
Амортизация	1 436	1 527	1 473	91	-54	37	3,52	2,17	2,09
Прочие расходы	18 649	44 971	43 550	26 322	-1 421	24 901	45,66	64,03	61,66
Итого	40 840	70 236	70 628	29 396	392	29 788	100,00	100,00	100,00
Доля затрат в выручке, %	89,93	95,90	91,30	5,97	-4,60	1,37	-	-	-

Структуру себестоимости предприятия проанализируем в табл. 11. Так, наибольший удельный вес в структуре себестоимости занимает элемент «Прочие расходы», доля которых к концу 2018 года увеличилась до 61,66 % - рис. 6.

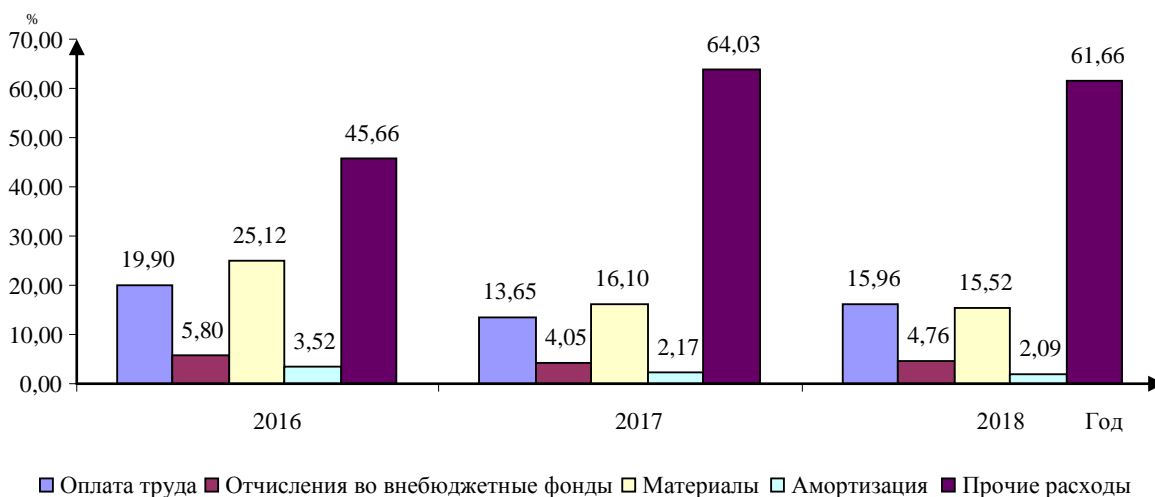


Рисунок 6 – Структура себестоимости предприятия, %

Удельный вес затрат на оплату труда составляет от 19,90 до 15,96 %. Удельный вес затрат на материалы в течение анализируемого периода составляет от 25,12 до 15,52 %.

Также необходимо отметить высокий уровень затрат в выручке – рис. 7.

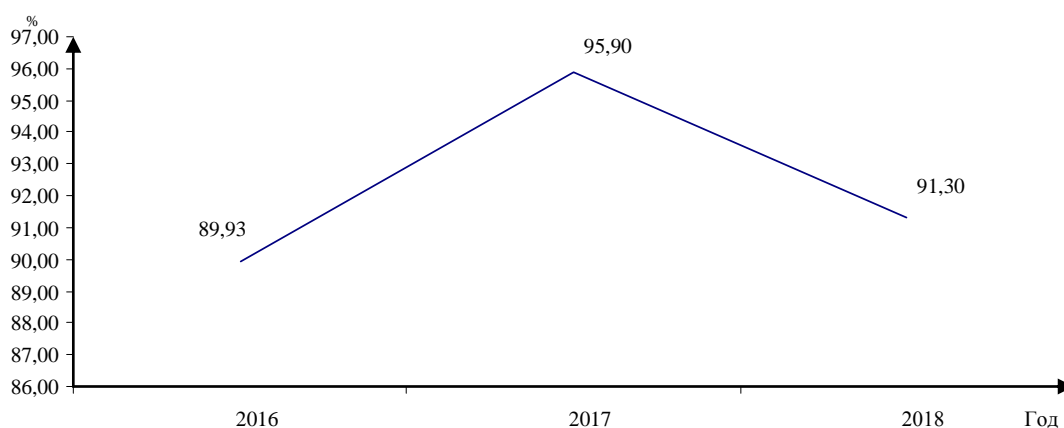


Рисунок 7 – Уровень затрат предприятия, %

Таким образом, по результатам оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно сделать следующие выводы:

1) произошло увеличение валюты баланса (стоимости имущества и его источников);

2) структура баланса предприятия нерациональна (в активе преобладает дебиторская задолженность, в пассиве – кредиторская);

3) доля собственных средств в пассиве невелика, и составляет на конец 2018 года около 23 %;

4) у предприятия нет собственного оборотного капитала, оборотные средства полностью, а также часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных средств;

5) показатели ликвидности низкие, коэффициент текущей ликвидности не соответствует установленным нормативам;

6) у предприятия низкие показатели финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности;

7) к концу 2018 года произошло увеличение численности персонала, темпы прироста производительности труда превышают (кроме 2017 года) темпы прироста уровня оплаты труда;

8) большая часть затрат предприятия – прочие расходы;

9) уровень затрат предприятия в общей сумме выручки велики, наибольший прирост – по итогам 2017 года (95,90 %).

В целом, на основании рассмотренного во втором разделе работы материала можно сделать следующие выводы:

1) ООО «Локолес» относится к категории микропредприятий с численностью персонала на конец 2018 года – 20 человек;

2) угрозами для предприятия являются:

– отсутствие бюджетирования в целом и плана по сбыту в частности;

– появление новых конкурентов, которые вытеснят предприятие с рынка, сократив долю рынка предприятия;

– увеличение налогового бремени и снижение уровня поддержки государством малых предприятий.

3) перспективным направлениям деятельности предприятия можно отнести:

- расширение доли занимаемого рынка;
- диверсификация деятельности (например, открытие на базе предприятия цеха по производству пиломатериалов);

4) результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия свидетельствуют о проблемах в финансовом управлении;

5) как микропредприятие в ближайшей перспективе не сможет конкурировать на равных с крупными лесодобывающими предприятиями, но сможет сейчас, пока рынок еще достаточно свободен, развернуть производство по деревообработке, увеличив, тем самым, объемы своей деятельности. В противном случае высока вероятность вытеснения предприятия с рынка более крупными конкурентами.

В целом, результаты проведенного анализа свидетельствуют о недостатках в системе менеджмента предприятия, в том числе и в системе управления сбытом.

3 Совершенствование системы управления сбытом в ООО «Локолес»

3.1 Анализ сбыта продукции предприятия

Анализ сбыта (выручки) предприятия проведем по следующим направлениям:

- 1) динамика и структура по видам деятельности;
- 2) динамика и структура по виду контрагентов;
- 3) динамика и структура по месту реализации;
- 4) динамика и структура по кварталам года;
- 5) доля претензий в общей сумме выручки;
- 6) показатели эффективности сбытовой деятельности.

Анализ сбыта продукции по видам деятельности предприятия проведем в табл. 12, рис. 8, из которых видно, что:

1) в рассматриваемом периоде происходило постоянное увеличение общей суммы выручки предприятия (с 25 648 тыс. руб. на конец 2016 года до 54 264 тыс. руб. на конец 2018 года);

2) к концу рассматриваемого периода в структуре выручки наибольший удельный вес занимает продажа леса (доля данного вида деятельности увеличилась с 56,48 % на конец 2016 года до 70,15 % на конец 2018 года).

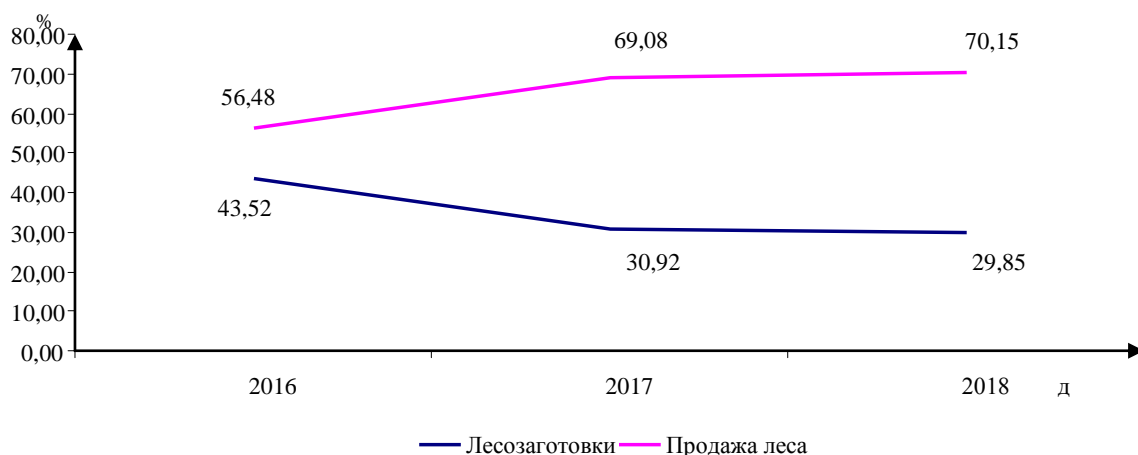


Рисунок 8 – Выручка предприятия по видам деятельности, %

Таблица 12 – Анализ структуры выручки предприятия (по видам деятельности)

Виды продукции и деятельности	Период			Отклонение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Лесозаготовки	19 766	22 645	23 094	2 879	449	3 328	43,52	30,92	29,85
Продажа леса	25 648	50 595	54 264	24 947	3 669	28 616	56,48	69,08	70,15
Итого	45 414	73 240	77 358	27 826	4 118	31 944	100,00	100,00	100,00

Таблица 13 – Анализ структуры выручки предприятия (по видам контрагентов)

Покупатели	Период			Отклонение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Юридические лица	16 146	39 950	43 172	23 804	3 222	27 026	62,95	78,96	79,56
Индивидуальные предприниматели	9 502	10 645	11 092	1 143	447	1 590	37,05	21,04	20,44
Итого	25 648	50 595	54 264	24 947	3 669	28 616	100,00	100,00	100,00

Анализ сбыта продукции по видам контрагентов проведем в табл. 13, рис. 9, из которых видно, что:

1) предприятие реализует продукцию как юридическим, так и физическим лицам (индивидуальным предпринимателям), то есть действует в секторе b2b (продажи для бизнеса), не участвуя в секторе b2c (продажи для конечных потребителей);

2) к концу рассматриваемого периода существенно возросла доля продаж по юридическим лицам (с 62,95 % на конец 2016 года до 79,56 % на конец 2018 года), что, соответственно, привело к снижению доли в выручке по индивидуальным предпринимателям (с 37,05 % на конец 2016 года до 20,44 % на конец 2018 года).

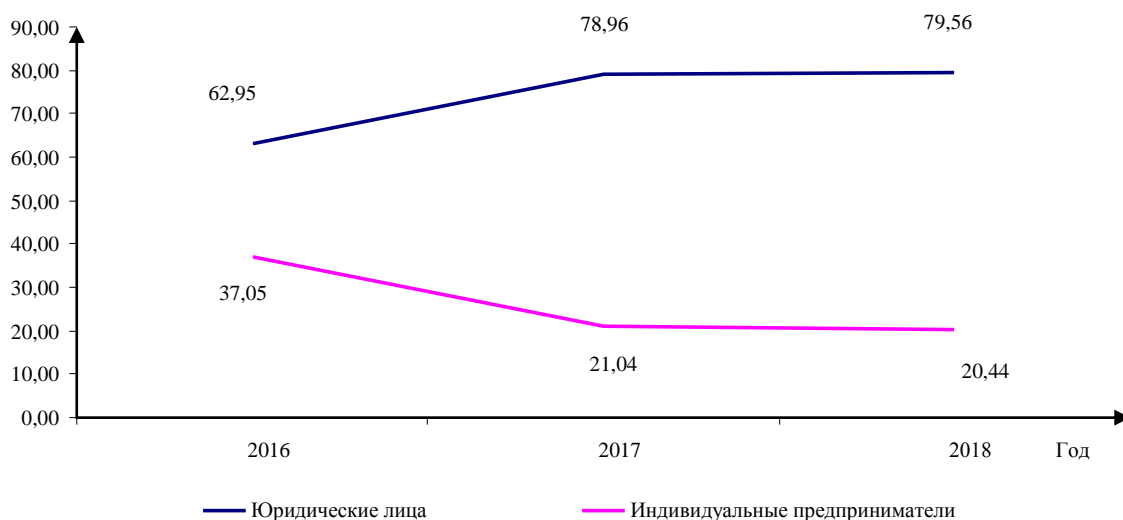


Рисунок 9 – Выручка предприятия по видам контрагентов, %

Далее проведем анализ выручки предприятия по месту реализации – табл. 14, рис. 10, из которой видно, что:

1) в течение всего периода структура выручки, несмотря на ее рост, остается стабильной, колебание удельных весов не превышает 5 %;

2) наибольший удельный вес в выручке занимает продажа предприятием своей продукции за рубеж. При этом к концу рассматриваемого периода доля экспортируемой продукции сократилась (с 42,45 % в 2016 году до 37,16 % в

Таблица 14 – Анализ структуры выручки предприятия (по месту реализации продукции)

Место нахождения покупателей	Период			Отклонение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Томская область	2 687	4 225	5 462	1 538	1 237	2 775	10,48	8,35	10,07
СФО	5 123	9 854	11 086	4 731	1 232	5 963	19,97	19,48	20,43
РФ	6 950	16 501	17 554	9 551	1 053	10 604	27,10	32,61	32,35
За рубежом	10 888	20 015	20 162	9 127	147	9 274	42,45	39,56	37,16
Итого	25 648	50 595	54 264	24 947	3 669	28 616	100,00	100,00	100,00

Таблица 15 – Анализ структуры выручки предприятия (по кварталам реализации)

Квартал	Период			Отклонение, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
1 квартал	4 576	9 841	11 602	5 265	1 761	7 026	17,84	19,45	21,38
2 квартал	7 692	10 868	11 151	3 176	283	3 459	29,99	21,48	20,55
3 квартал	6 799	14 475	15 422	7 676	947	8 623	26,51	28,61	28,42
4 квартал	6 581	15 411	16 089	8 830	678	9 508	25,66	30,46	29,65
Итого	25 648	50 595	54 264	24 947	3 669	28 616	100,00	100,00	100,00

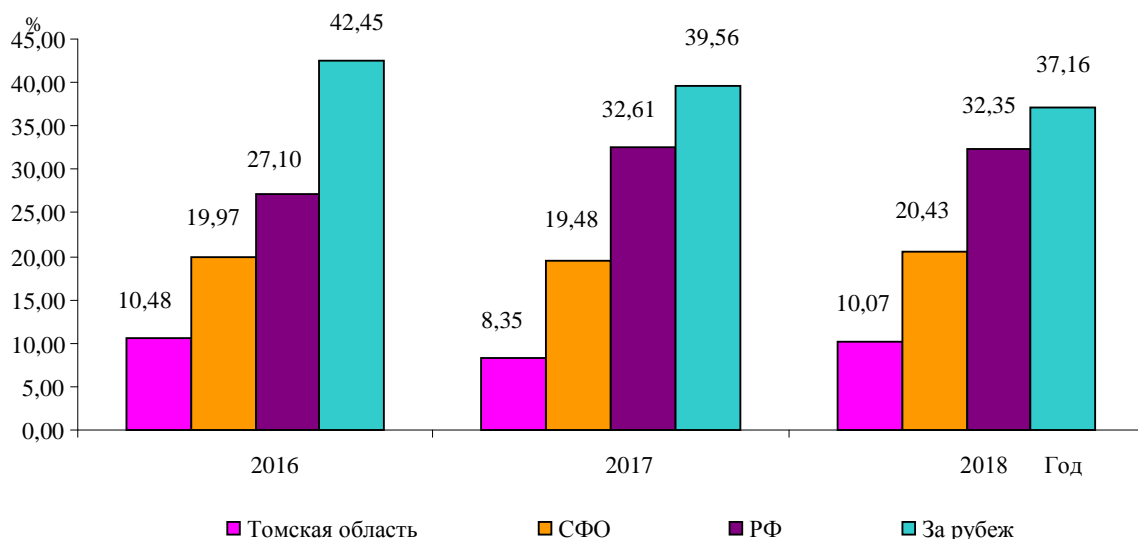


Рисунок 10 – Выручка предприятия по месту реализации продукции, %

2018 году), что, соответственно, привело к увеличению долей по иным видам контрагентов.

Анализ выручки предприятия по кварталам реализации проведем в табл. 16, рис. 11, из которой видно, что:

1) в рассматриваемом периоде, несмотря на рост суммы выручки, сохраняется примерно единая структура сбыта по кварталам финансового года, размах колебания удельных весов не превышает 5 %;

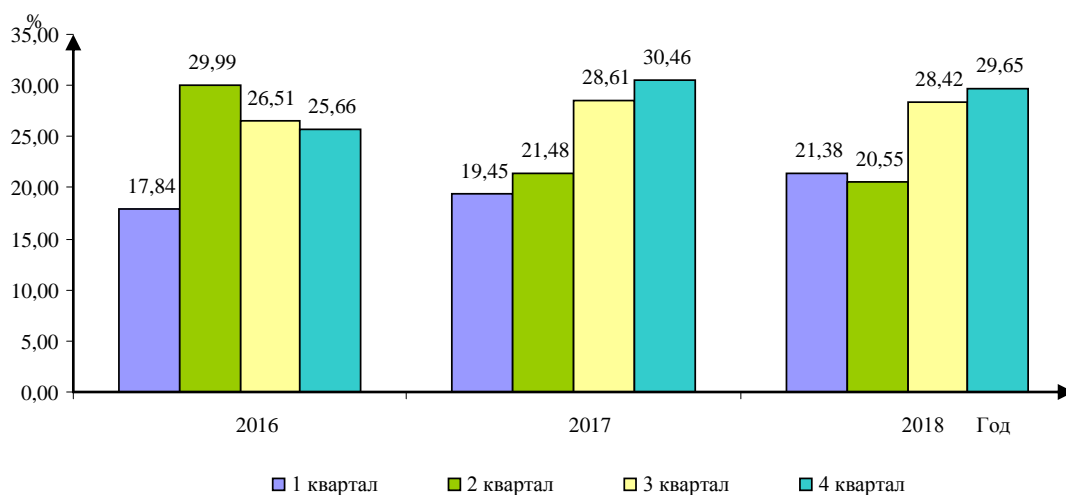


Рисунок 11 – Выручка предприятия по видам кварталам реализации, %

2) наибольшие удельные веса в структуре выручке занимает реализация в во 2 и 4 кварталах (в 2016 году), а также в 3 и 4 кварталах (в 2017 – 2018 годах).

Анализ уровня претензий, возникающих по вине несоответствия поставляемой предприятием продукции заявленному уровню качества проведем в табл. 16, рис. 12.

Таблица 16 – Динамика доли претензий в общей сумме выручки предприятия

Показатели	Период, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Выручка	25 648	50 595	54 264	24 947	3 669	28 616
Выставленные предприятию претензии покупателей	1 364	915	258	-449	-657	-1 106
Удельный вес претензий в общей сумме выручки, %	5,32	1,81	0,48	-3,51	-1,33	-4,84

По данным табл. 16 видно, что:

1) наибольший удельный вес претензий в общей сумме выручки был отмечен в 2016 году (5,32 %);

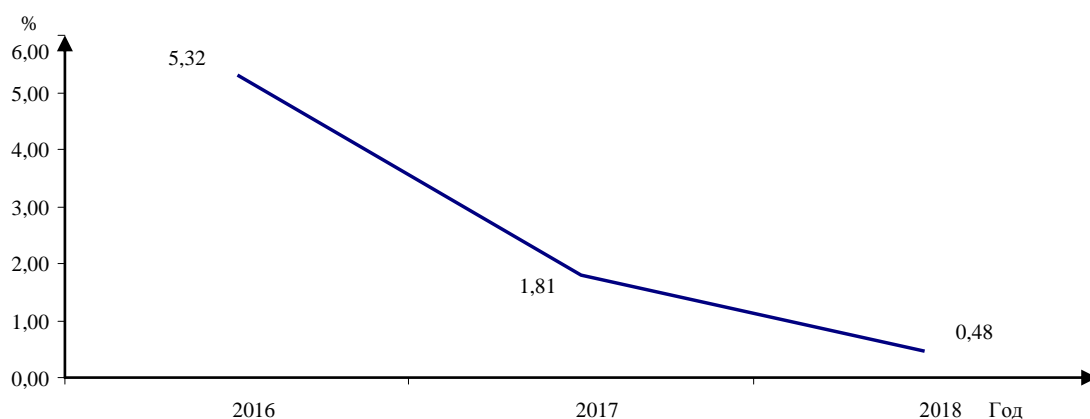


Рисунок 12 – Динамика удельного веса претензий поставщиков в общей сумме выручки предприятия, %

2) в течение рассматриваемого периода происходило постоянное снижение удельного веса претензий в общей сумме выручки (с 5,32 % в 2016

году до 0,48 % в 2018 году). При этом сумма выручки от реализации продукции предприятия увеличивалась ежегодно.

Оценку эффективности сбытовой деятельности проведем в табл. 17, рис. 13.

Таблица 17 – Эффективность сбытовой деятельности предприятия

Показатели	Период			Отклонение, тыс. руб.		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Лесозаготовки						
Выручка	19 766	22 645	23 094	2 879	449	-20 215
Себестоимость	17 569	22 105	21 475	4 536	-630	-16 939
Прибыль от продаж	2 197	540	1 619	-1 657	1 079	-3 276
Рентабельность себестоимости, % (прибыль от продаж / себестоимость * 100 %)	12,50	2,44	7,54	-10,06	5,10	-17,60
Рентабельность продаж, % (прибыль / выручка * 100 %)	11,12	2,38	7,01	-8,73	4,63	-15,74
Доля себестоимости в выручке, % (себестоимость / выручка * 100 %)	88,88	97,62	92,99	8,73	-4,63	-84,26
Продажа леса						
Выручка	25 648	50 595	54 264	24 947	3 669	-29 317
Себестоимость	23 271	48 131	49 153	24 860	1 022	-24 293
Прибыль от продаж	2 377	2 464	5 111	87	2 647	-5 024
Рентабельность себестоимости, % (прибыль от продаж / себестоимость * 100 %)	10,21	5,12	10,40	-5,10	5,28	-15,49
Рентабельность продаж, % (прибыль / выручка * 100 %)	9,27	4,87	9,42	-4,40	4,55	-13,82
Доля себестоимости в выручке, % (себестоимость / выручка * 100 %)	90,73	95,13	90,58	4,40	-4,55	-86,18

Из расчетов видно, что:

1) предприятие занимается двумя видами деятельности (лесозаготовки и продажа леса), уровень рентабельности по которым в течение рассматриваемого периода невысокий – не превышает 12 %;

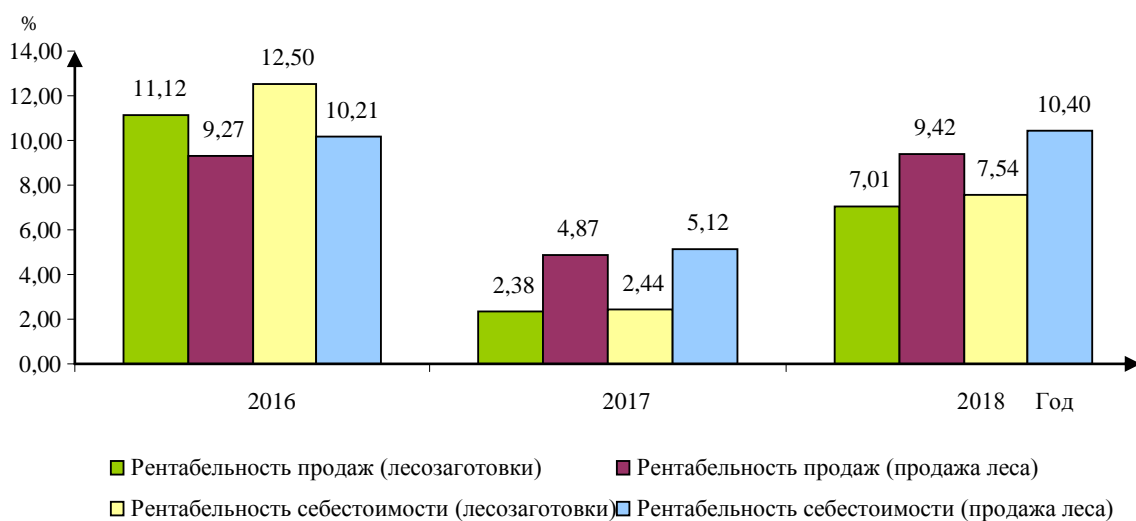


Рисунок 13 – Динамика показателей эффективности сбытовой деятельности, %

2) при этом (за счет высокой доли себестоимости в общей сумме выручки) в течение всего периода значение рентабельности себестоимости выше значения рентабельности продаж;

3) наименьшее значение показателей рентабельности (при росте выручки от реализации) отмечается по итогам 2017 года, наибольшее – по итогам 2018 года.

Таким образом, по результатам анализа сбыта ООО «Локолес» можно сделать следующие выводы:

1) в рассматриваемом периоде произошло практически двухкратное увеличение выручки от реализации;

2) в течение рассматриваемого периода продукция предприятия по кварталам финансового года реализуется практически равномерно. Большая часть реализованной продукции с 2017 по 2018 года реализована в 3 и 4 кварталах;

3) в основном, продукция реализуется юридическим лицам (предприятие не работает в сфере b2b);

4) значительная часть продукции предприятия реализуется за рубеж (около трети от общей суммы выручки), при этом к концу рассматриваемого периода заметна тенденция к снижению доли экспорта и росту доли реализации леса на территории РФ;

5) к положительным моментам в деятельности предприятия можно отнести факт снижения уровня претензий со стороны покупателей по поводу несоответствия продукции заявленным нормам качества (на конец 2018 года доля претензий при росте суммы выручки от реализации сократилась до 0,5 %);

6) из-за высокого уровня затрат в себестоимости, рентабельность продаж и себестоимости невелика, и на конец 2018 года не превышает 12 %.

3.2 Организация и управление сбытом продукции и дополнительными услугами

В соответствии с представленной на рис. 5 организационной структурой управления ООО «Локолес», общее управление сбытом осуществляется директором предприятия:

- 1) контроль и подписание договоров поставки;
- 2) общее руководство сбытовой деятельностью (принятие важных управленческих решений о сбыте продукции предприятия).

Также часть функций по сбытовой деятельности возложена на заместителя директора предприятия:

- 1) поиск потенциальных покупателей;
- 2) взаимодействие с покупателями продукции предприятия по вопросам заключения договоров поставки продукции предприятия;
- 3) осуществление работы по ознакомлению покупателей (уже имеющих и потенциальных) с продукцией и деятельностью предприятия.

Кроме того, частично функции управления сбытом выполняет главный бухгалтер ООО «Локолес», который:

- 1) подготавливает необходимую для принятия важных управленческих решений финансовую и статистическую информацию;
- 2) проводит расчет и анализ показателей, характеризующих эффективность сбытовой деятельности предприятия за отчетный период;
- 3) консультирует руководителя предприятия о финансовой выгоде (или ее отсутствии), а также налоговыми последствиями от заключения договоров с различными контрагентами (покупателями).

Комплексная характеристика текущего положения в сфере управления сбытовой деятельностью ООО «Локолес» представлена в табл. 18.

Таблица 18 – Характеристика управления сбытовой деятельностью предприятия

Управленческая функция	Кто реализует управленческую функцию	Наличие в управлении сбытовой деятельностью ООО «Локолес»
Планирование		
Планирование количества заключенных договоров	Директор	Нет
Составление генерального бюджета на финансовый год	Главный бухгалтер	Нет
Составление бюджета продаж на финансовый год	Главный бухгалтер	Нет
Планирование влияния инфляции на сбыт	Главный бухгалтер	Нет
Планирование налогообложения на сбыт	Главный бухгалтер	Нет
Организация		
Разработка стратегии сбытовой деятельности	Директор	Нет
Разработка маркетинговой стратегии и увязка ее со сбытовой стратегией	Заместитель директора	Нет
Поиск и привлечение покупателей	Заместитель директора	Да
Организация расчетов покупателей за поставленную продукцию	Заместитель директора	Да
Осуществление сбытовой деятельности		
Проведение работы по поддержанию имеющейся базы покупателей	Заместитель директора	Да
Проведение работы по расширению имеющейся базы покупателей	Заместитель директора	Да
Информирование покупателей о деятельности предприятия	Заместитель директора	Да

Продолжение таблицы 18

Управленческая функция	Кто реализует управленческую функцию	Наличие в управлении сбытовой деятельностью ООО «Локолес»
Ведение работы по обратной связи с покупателями	Заместитель директора	Нет
Ведение работы по оптимизации взаимодействия с покупателями	Заместитель директора	Нет
Мотивация		
Расчет суммы премий работникам, ответственным за сбыт	Главный бухгалтер	Да
Утверждение сумм премий работникам, ответственным за сбыт	Директор	Да
Контроль и анализ		
Контроль за выполнением заключенных договоров	Заместитель директора	Да
Контроль за осуществлением расчетов с покупателями	Главный бухгалтер	Да
Контроль эффективности сбытовой деятельности	Директор	Да
Анализ эффективности сбытовой деятельности	Главный бухгалтер	Да
Анализ эффективности работы лиц, ответственных за сбытовую деятельность	Директор	Нет

Из представленного анализа организации и проведения сбытовой деятельности в ООО «Локолес» можно сделать следующие выводы:

1) на предприятии полностью отсутствует блок планирования сбытовой деятельности:

- нет генерального плана (бюджета) и отдельного бюджета продаж;
- не рассчитывается влияние инфляции и налогообложения на сумму сбыта;

2) отсутствуют стратегия сбыта и увязанная со сбытовой маркетинговая стратегия;

3) несмотря на то, что заместителем директора проводится работа по поддержанию контактов и ведению базы по имеющимся и перспективным клиентам, часть покупателей:

- не информирована о существовании и продукции предприятия;

– выходит на контакт с предприятием случайно (узнали от знакомых, от своих партнеров).

Такое положение дел говорит об упущении в работе по популяризации и расширении среди покупателей (текущих и потенциальных) знаний о продукции и деятельности предприятия.

4) не проводится работа по осуществлению обратной связи с покупателями предприятия;

5) не проводится работа по оптимизации взаимодействия с покупателями;

6) суммы премий, получаемых работниками предприятия, ответственными за сбытовую деятельность, не увязаны с финансовыми результатами деятельности предприятия, а также положительной динамикой выручки.

Таким образом, по результатам анализа организации и ведения сбытовой деятельности в ООО «Локолес» были получены следующие выводы:

1) как цельное, увязанное со всеми функциями менеджмента, управление сбытовой деятельностью на предприятии отсутствует. Можно говорить просто о наборе управленческих функций, помогающих осуществлять управление сбытом, не объединенных стратегией и не подкрепленных планом тактических действий;

2) существенным недостатком в управлении сбытом является отсутствие планирования сбытовой деятельности;

3) рассматриваемое предприятие фактически недополучает доходы по причине того, что часть потенциальных покупателей не знает о деятельности предприятия, не может получить такую информацию.

На основании выявленных проблем управления сбытовой деятельностью предприятия можно предложить следующий комплекс мероприятий, который:

1) решит имеющиеся проблемы;

2) позволит повысить эффективность ведения предприятием сбытовой деятельности.

3.3 Рекомендации по совершенствованию сбыта и оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Комплекс предлагаемых мероприятий, направленных на устранение имеющихся проблем и совершенствование сбытовой деятельности ООО «Локолес», включает в себя – рис. 14.

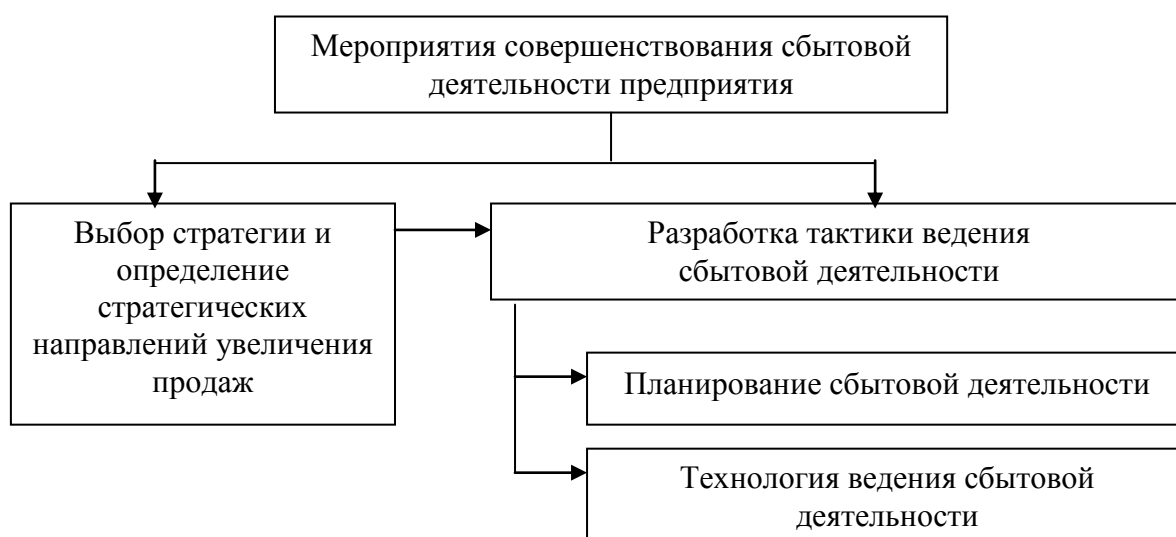


Рисунок 14 – Предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ООО «Локолес»

Из рис. 14 видно, что предлагаемый комплекс мероприятий включает в себя два важных направления:

1) выбор стратегии и определение стратегических направлений увеличения продаж;

2) разработку и осуществление плана тактических мероприятий, необходимых для ведения эффективной сбытовой деятельности, включающий в себя планирование, а также индивидуальную (для предприятия) технологию управления сбытовой деятельностью.

На основании данных анализа сбытовой деятельности, анализа финансового состояния предприятия, SWOT-анализа ООО «Локолес» можно в краткосрочной перспективе предложить применение стратегии расширения доли занимаемого рынка.

При этом тактика реализации предлагаемой стратегии должна отвечать на следующие вопросы – табл. 19.

Таблица 19 – Важные для формирования реализации тактики совершенствования и управления сбытовой деятельностью ООО «Локолес»

Вопрос	Принимаемое управленческое решение
Как	1. Расширение клиентской базы 2. Обеспечение обратной связи с покупателями 3. Долгосрочное сотрудничество 4. Предложение покупателям готового бизнес-решения 5. Помощь покупателям в налаживании работы 6. Сохранение репутации
Где	1. Пассивные продажи 2. Усиление использования Интернета в сбытовой деятельности
Кто	1. Объединение усилий директора, заместителя директора, главного бухгалтера 2. Коррекция системы мотивации работников, ответственных за сбытовую деятельность

Работа по расширению клиентской базы предполагает:

- 1) удержание уже имеющихся покупателей;
- 2) привлечение новых покупателей.

Обеспечение обратной связи с покупателями:

- 1) должно предполагать учет реакции покупателей на:
 - качество поставляемой продукции;
 - качество проведения сделки купли-продажи;
- 2) обеспечивать удобство совершения сделки, документального сопровождения и взаимодействия по любым возникающим вопросам с администрацией ООО «Локолес»;
- 3) обеспечивать удобство оплаты за отгруженную продукцию, сверки расчетов по оплате;
- 4) обеспечивать предприятие информацией о новинках в сбытовой деятельности конкурентов.

Долгосрочное сотрудничество предполагает, что покупатели будут сотрудничать с ООО «Локолес» на долгосрочной основе, а не разово. Долгосрочное сотрудничество, в свою очередь, будет способствовать:

1) планированию деятельности в целом и сбытовой деятельности в частности. Инструментом планирования может являться программа 1С: Предприятие, которая используется ООО «Локолес» для ведения бухгалтерского учета. В данной программе разработчиком предусмотрены, в том числе, функции планирования и анализа;

2) росту объемов продаж (зная объем постоянных покупателей, можно планировать, например, расширение деятельности, объем задействованных производственных мощностей, сумму доходов, расходов и прибыли).

Предложение покупателям готового бизнес-решения предполагает, что к каждому покупателю, особенно крупному, предприятие при осуществлении своей сбытовой деятельности должно подобрать собственный подход, выражающийся в:

- резервировании для покупателей (особенно постоянных и / или крупных) продукции;
- производство продукции под заказ (например, только кедр), в назначенный срок и в требуемых количествах;
- предоставлении определенных скидок (в зависимости от объемов поставок);
- предложении различных вариантов и схем расчетов за продукцию (в том числе и на условиях товарного кредита).

5. Помощь покупателям в налаживании работы предполагает:

- помощь в формировании договора поставки и требуемого для этого пакета документов (особенно при проведении конкурса, аукциона);
- предложение различных вариантов условий договора поставки продукции;
- помощь в выборе способов оплаты;

– содействие в организации транспортировки продукции предприятия до требуемого места назначения и пр.

Сохранение деловой репутации означает:

– исключение возможности получения так называемых «откатов»;

– исключение возможности для передачи / получения взятки.

Активное использование пассивных продаж. Многие клиенты сами обращаются в ООО «Локолес» по рекомендации коллег. В начале взаимодействия с предприятием им часто приходится попадать на главного бухгалтера, который не владеет всей информацией. В работе предприятия должна быть централизована обработка данных обращений, с выделением канала входящих продаж. Звонки должны поступать на номер в головной офис, непосредственно заместителю директора.

Такой канал считается наименее затратным, поскольку не требуются усилия для поиска новых покупателей. У звонящего уже есть потребность, что позволяет упростить работу по управлению сбытом. Общая доля пассивных продаж может достигать до 50 %. Этот показатель позволяет судить об узнаваемости бренда и доверии покупателей.

Также одним из важнейших каналов взаимодействия с покупателями должен стать Интернет, который:

– при наличии собственного сайта (с нужным контентом и обязательной обратной связью) позволит увеличить число обращений покупателей на 30 – 50 %;

– позволит более оперативно (через обратную связь на сайте) решать возникшие проблемы по взаимодействию предприятия и покупателя;

– позволит проводить в Сети рекламную кампанию, популяризируя деятельность предприятия, делая его более узнаваемым среди покупателей (текущих, потенциальных);

– даст предприятию некоторое конкурентное преимущество, поскольку у многих предприятий данной сферы собственный сайт и ведение

бизнеса с активным использованием Интернет либо отсутствуют, либо слабо развиты.

Также для роста эффективности сбытовой деятельности предприятия важно:

1) объединение усилий всех лиц, которые в той или иной мере задействованы в сбытовой политике: директора, заместителя директора, главного бухгалтера. В настоящее время каждый из них выполняет свою часть функций по управлению сбытом, что неэффективно. Необходимо разработать систему отчетов, которые будут предоставляться с определенной периодичностью (например, раз в месяц) директору. Директор, изучив полученные от своего заместителя и главного бухгалтера отчеты, будет собирать совещания, на которых будут обсуждаться результаты данных отчетов, имеющиеся проблемы сбыта, а также возможные варианты устранения проблем и экономические последствия применения того или иного варианта решения проблемы.

Также необходимо, чтобы премии работникам, ответственным за сбыт, были напрямую связаны с финансовыми результатами деятельности предприятия, в том числе и с показателями сбыта.

На основе внесенных предложений можно составить план их реализации на 2019 год, а также подсчитать требуемую для их реализации сумму – табл. 20.

Таблица 20 – План мероприятий и сумма затрат на их реализацию на 2019 год

Реализуемое мероприятие	Требуемая сумма, тыс. руб.
Разработка, регистрация собственного сайта	50
Наполнение сайта требуемым контентом (получение по этому вопросу консультационных услуг)	10
Поддержание работы сайта	100
Организация и проведение в Сети рекламной кампании	255
в том числе:	
консультационные услуги	15
размещение рекламных баннеров на сайтах, где производители изделий из дерева ищут сырье	240
Итого сумма затрат	415

Из расчетов видно, что общая сумма средств на реализацию предлагаемых мероприятий составит 415 тыс. руб., из которых большую часть составят затраты на проведение рекламной кампании – 255 тыс. руб. При этом часть затрат на предлагаемые мероприятия (60 тыс. руб.) – это единовременные расходы, которые возникают только раз (при создании собственного сайта).

Планируется, что применение внесенных предложений в управлении сбытом позволит получить следующие результаты – табл. 21.

Таблица 21 – Планируемые результаты от применения внесенных предложений

Показатели	Период		Отклонение	
	2018	2019	абсол.	отн.
Лесозаготовки				
Выручка	23 094	24 249	1 155	5,00
Себестоимость	21 475	21 475	-	-
Прибыль от продаж	1 619	2 774	1 155	71,32
Рентабельность себестоимости, %	7,54	12,92	5,38	71,32
Рентабельность продаж, %	7,01	11,44	4,43	63,16
Доля себестоимости в выручке, %	92,99	88,56	-4,43	-4,76
Продажа леса				
Выручка	54 264	59 690	5 426	10,00
Себестоимость	49 153	49 153	-	-
Прибыль от продаж	5 111	10 537	5 426	106,17
Рентабельность себестоимости, %	10,40	21,44	11,04	106,17
Рентабельность продаж, %	9,42	17,65	8,23	87,43
Доля себестоимости в выручке, %	90,58	82,35	-8,23	-9,09

Из представленных расчетов видно, что запланировано увеличение выручки (на 5 % от уровня 2018 года) по лесозаготовке, а также на 10 % - по продаже леса. Прирост выручки ожидается за счет увеличения числа покупателей.

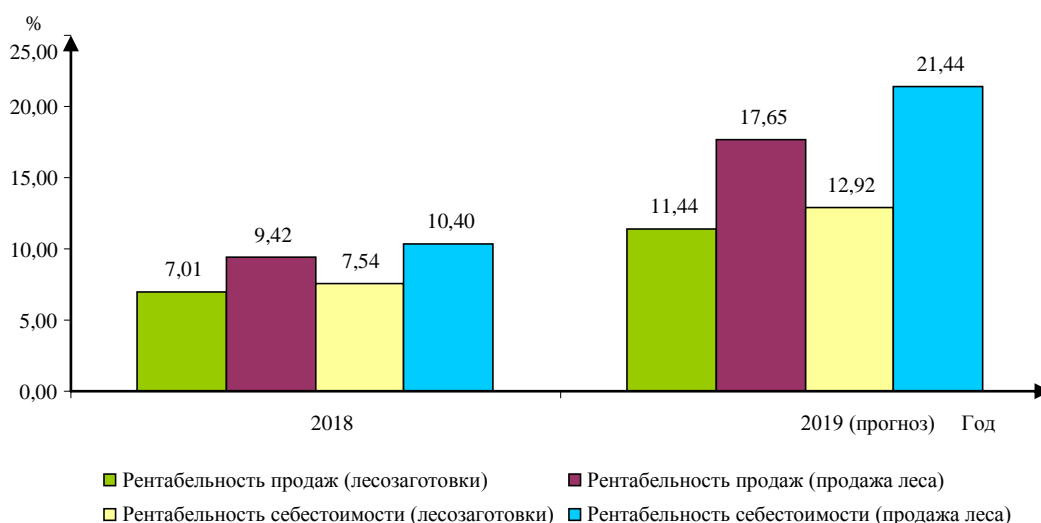


Рисунок 15 – Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельности ООО «Локолес»

При условии, что затраты предприятия не будут увеличены (например, за счет применения программы сокращения затрат), удастся существенно увеличить сумму прибыли от реализации.

В свою очередь, это позволит:

- сократить долю затрат в общей сумме выручки;
- увеличить значения рентабельности себестоимости;
- увеличить значения рентабельности продаж.

В целом, на основании рассмотренного в разделе материала можно сделать следующие выводы:

1) необходимо совершенствование сбытовой деятельности предприятия;

2) деятельность по совершенствованию управления сбытом должна включать в себя:

- выбор стратегии и определение стратегических направлений увеличения продаж;

- разработку и осуществление плана тактических мероприятий, необходимых для ведения эффективной сбытовой деятельности,

включающий в себя планирование, а также индивидуальную (для предприятия) технологию управления сбытовой деятельностью.

С учетом проведенного анализа деятельности предприятия в целом, сбыта и SWOT-анализа ООО «Локолес» на краткосрочную перспективу предложена стратегия расширения доли занимаемого рынка. В соответствии с предлагаемой стратегией, в комплекс тактических мероприятий должны входить следующие действия:

- 1) расширение клиентской базы;
- 2) обеспечение обратной связи с покупателями;
- 3) долгосрочное сотрудничество;
- 4) предложение покупателям готового бизнес-решения;
- 5) помощь покупателям в налаживании работы;
- 6) сохранение репутации;
- 7) использование пассивных продаж;
- 8) усиление использования Интернета в сбытовой деятельности;
- 9) коррекция системы мотивации работников, ответственных за сбытовую деятельность.

Общая сумма средств на реализацию в 2019 году предлагаемых мероприятий составит 415 тыс. руб., из которых большую часть составят затраты на проведение рекламной кампании – 255 тыс. руб. При этом часть затрат на предлагаемые мероприятия (60 тыс. руб.) – это единовременные расходы, которые возникают только раз (при создании собственного сайта). Также реализация внесенных предложений будет способствовать росту выручки, что при условии сохранения затрат на уровне 2018 года позволит значительно повысить прибыль, а также показатели рентабельности.

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А41	Батук Анастасии Андреевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место лесоруба в ООО «Локолес». Вредные и опасные факторы: ионизирующее излучение, падение с высоты, падение предметов, потеря слуха, депрессия, инфицирование (болезнь Лайма, энцефалит), профессиональные заболевания (простуды, воспаление легких, костно-мышечной системы, злоупотребление алкоголем). Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций - максимальная. Исходные данные для составления раздела: 1. Материалы, предоставленные ООО «Локолес». 2. Статистическая информация от ООО «Локолес».</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ. 2. Нормативные акты РФ. 3. Локальные нормативные акты ООО «Локолес». 4. Материалы, предоставленные ООО «Локолес».</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Миссия и ценности ООО «Локолес». 2. Программы социальной ответственности ООО «Локолес» 3. Затраты на программы социальной ответственности ООО «Локолес»</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Стейкхолдеры социальной ответственности ООО «Локолес» 2. Характеристика программ социальной ответственности ООО «Локолес». 3. План расходов ООО «Локолес» на социальную ответственность в 2019 – 2021 гг.</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; 	<p>1. План расходов ООО «Локолес» на программы социальной ответственности в 2019 – 2021 гг.</p>

<p>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 16 – Структура расходов на реализацию планируемых программ социальной ответственности ООО «Локолес»</p>

<p>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Батук Анастасия Андреевна		

4 Социальная ответственность предприятия

Цели и задачи политики социальной ответственности предприятия.

Миссией предприятия является – работа на благо общества и предприятия.

К основным целям деятельности предприятия можно отнести:

- 1) деятельность с перспективой роста и стабильное получение прибыли;
- 2) забота о персонале предприятия;
- 3) ориентация на потребителей продукции предприятия.

Своими ценностями предприятие считает:

- 1) собственный персонал;
- 2) отношение к предприятию потребителей;
- 3) отношение к предприятию местных властей и сообщества;
- 4) окружающую среду.

На рассматриваемом предприятии политика социальной ответственности не ведется. Можно отметить только реализацию некоторых мероприятий, которые бы укладывались в концепцию политики социальной ответственности ООО «Локолес», но:

- 1) такие мероприятия не систематизированы;
- 2) нет единой, продуманной, долгосрочной политики проведения программ социальной ответственности предприятия;
- 3) не определен бюджет на проведение программ социальной ответственности;
- 4) не определена эффективность проведения программ в рамках политики социальной ответственности предприятия.

Однако развитие общества, а также культуры в деловой среде российского общества подталкивают каждое предприятие к разработке и реализации собственной политики социальной ответственности. Таким образом, ООО «Локолес» необходима сформированная, продуманная

стратегически и тактически, подкреплённая финансами политика реализации программ социальной ответственности.

Вместе с тем, необходимо отметить, что на сегодня не существует единых (общеутвержденных) стандартов формирования и реализации политики социальной ответственности, и каждый субъект ведения бизнеса формирует цели и задачи, а также программы реализации политики социальной ответственности самостоятельно, исходя из:

- 1) особенностей ведения собственного бизнеса;
- 2) собственной генеральной стратегии;
- 3) имеющихся свободных ресурсов.

Все эти факторы также оказывают влияние на деятельность ООО «Локолес» и обязательно должны быть учтены при формировании и последующей реализации собственной политики социальной ответственности.

Определение стейкхолдеров политики социальной ответственности предприятия.

Для того, чтобы грамотно сформировать и впоследствии эффективно проводить собственную политику социальной ответственности, ООО «Локолес» изначально необходимо определиться с получателями благ от проведения такой политики – стейкхолдерами. Известно, что всех стейкхолдеров можно разделить на две большие группы – внешние и внутренние – табл. 22.

Таблица 22 – Стейкхолдеры планируемой политики социальной ответственности ООО «Локолес»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал Семьи персонала Потребители предприятия Собственники предприятия Лица, нуждающиеся в помощи	Все контрагенты предприятия Надзирающие за деятельностью предприятия контролирующие органы Местное общество в целом Кандидаты на вакантные места

Как видно из табл. 22, при планировании собственной политики социальной ответственности предприятие будет ориентироваться как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров.

Из табл. 22 также видно, что наиболее важным для предприятия прямым стейкхолдером политики социальной ответственности является собственный персонал. Специфика деятельности предприятия позволяет запланировать следующие программы политики социальной ответственности в отношении персонала:

- 1) проведение дополнительного ежегодного медицинского осмотра;
- 2) профилактика профессиональных заболеваний;
- 3) культурное развитие персонала.

Проведение дополнительного ежегодного медицинского осмотра предполагает проведение полноценной диспансеризации в отношении каждого работника, в рамках которой персонал может:

- пройти полноценный (не поверхностный) медицинский осмотр, в том числе у узких специалистов;
- получить все необходимые консультации и дополнительное обследование (например, пройти томографию, УЗИ и пр.);
- получить (в случае необходимости) направление в стационар для лечения.

Профилактика профессиональных заболеваний должна предусматривать:

- направление за счет предприятия на лечение и профилактику здоровья в санатории и профилактории как Томской области, так и по всей РФ;
- помощь и оплату услуги специалистов по проведению интоксикации;
- прохождение у специалистов различных терапевтических мероприятий (например, массаж, физиотерапия, иглоукалывание и пр.).

Культурное развитие коллектива ООО «Локолес» должно предусматривать:

- организацию творческих конкурсов;
- организацию конкурсов профессионального мастерства;
- проведение корпоративов.

Вторым по важности для предприятия прямым стейкхолдером политики социальной ответственности являются семьи членов коллектива.

По данному направлению могут быть реализованы следующие программы:

- 1) организация и проведение ежегодных конкурсов, призванных сплачивать и объединять семьи, раскрывать и развивать их таланты;
- 2) организация летнего отдыха для детей членов коллектива.

По первому направлению может быть организовано проведение ежегодного конкурса «Мы ищем таланты», в рамках которого семьи работников коллектива могут побороться за какой-либо ценный приз.

По второму направлению можно предложить приобретение для детей работников предприятия путевок в загородные оздоровительные лагеря (которых на территории Томской области очень много).

Потребителей предприятия можно отнести к прямым стейкхолдерам так как от того, насколько хорошо предприятие удовлетворяет их потребности, зависит будущее и развитие предприятия. По данному направлению предприятие должно реализовывать специальную программу, направленную на:

- контроль качества производимой продукции;
- контроль качества оказываемых услуг.

Также в рамках данного направления необходимо проводить политику развития внутрикорпоративной системы менеджмента качества.

Собственники предприятия также могут быть отнесены к прямым стейкхолдерам проводимой ООО «Локолес» социальной политики, поскольку:

- получают от этого имиджевые бонусы в глазах персонала, потребителей, местного сообщества;

- деятельность предприятия, реализующего собственную политику социальной ответственности всегда выглядит более привлекательно для потенциальных инвесторов, банков, куда может обратиться предприятие за финансированием своих новых проектов.

Лица, нуждающиеся в помощи являются также прямыми стейкхолдерами планируемой социальной политики, поскольку им предприятие сможет оказывать определенную финансовую поддержку (за счет специально создаваемого для этих целей фонда).

Контрагенты предприятия могут быть отнесены к косвенным стейкхолдерам, поскольку на их деятельность может влиять то, насколько ответственно и честно ООО «Локолес» ведет собственный бизнес.

Надзирающие за деятельностью предприятия контролирующие органы являются стейкхолдером предприятия, поскольку честное и социально ответственное ведение ООО «Локолес» своего бизнеса позволяет не тратить им длительное время на проверку деятельности предприятия, отыскания всевозможных нарушений положений тех или иных нормативных актов.

Местное общество в целом можно отнести к косвенным стейкхолдерам политики социальной ответственности ООО «Локолес» поскольку:

- предприятие в полном объеме платит налоги, позволяя тем самым осуществлять государством все свои социальные обязательства перед местным населением;

- предприятие предоставляет рабочие места (с высоким уровнем оплаты и полным социальным пакетом), снижая тем самым уровень безработицы;

- предприятие своими действиями не нарушает экологию региона.

Кандидатов на вакантные места также можно отнести к косвенным стейкхолдерам политики социальной ответственности предприятия поскольку своей деятельностью, в том числе и социально-ответственной, предприятие привлекает потенциальных работников, которые для того, чтобы получить вакантное место, должны проявить свои профессиональные способности (а для этого первоначально им нужно подготовиться, получить необходимые навыки, образование, повысить свою профессиональную квалификацию). И даже если кандидатура соискателя на вакантное место не будет одобрена, его профессиональные навыки и квалификация останутся при нем.

С учетом изложенного, а также опираясь на распределение стейкхолдеров на прямые и косвенных, рассмотрим структуру планируемых к реализации программ социальной ответственности ООО «Локолес».

Структура программ социальной ответственности предприятия.

Перечень планируемых к реализации программ социальной ответственности ООО «Локолес» представлен в табл. 23.

Таблица 23 – Предлагаемые ООО «Локолес» программы социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Здоровье персонала	Социальные инвестиции	Персонал Медицинские центры Общество в целом	Ежегодно в течение календарного года	Улучшение здоровья персонала Профилактика заболеваний
Культурное развитие персонала	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Персонал Семьи персонала Общество в целом	Ежегодно в течение календарного года	Улучшение качества жизни Развитие творческого потенциала
Семьи персонала	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Персонал Семьи персонала Общество в целом	Ежегодно в течение календарного года	Улучшение качества жизни Развитие творческого потенциала

Продолжение таблицы 23

Помощь лицам, нуждающимся в ней	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Лица, нуждающиеся в помощи Власти и общество в целом	Ежегодно в течение календарного года	Улучшение качества жизни Снижение социальной напряженности в обществе
Экология региона	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Природоохранные организации Контролирующие органы Власти и общество в целом	Ежегодно в течение календарного года	Улучшение качества жизни Сохранение экологии

Таким образом, из табл. 23 видно, что для ООО «Локолес» запланировано для ежегодного проведения значительное количество программ социальной направленности, что, соответственно, требует определенных расходов.

Затраты на реализацию программ социальной ответственности.

Планируемые расходы предприятия на проведение запланированных к реализации программ социальной ответственности представлены в табл. 24. Таблица 24 – Плановая сумма расходов на реализацию программ социальной ответственности на 2019 год

Направление расходов	Сумма, тыс. руб.	Доля в общей сумме расходов, %
Здоровье персонала	250,00	47,62
Культурное развитие персонала	50,00	9,52
Семьи персонала	75,00	14,29
Помощь лицам, нуждающимся в ней	50,00	9,52
Экология региона	100,00	19,05
Итого расходов	525,00	100,00

Из представленных в табл. 24 и на рис. 16 данных видно, что на 2019 год и далее ежегодно расходы предприятия на реализацию программ социальной ответственности составляют 525,00 тыс. руб. При этом, в зависимости от результатов деятельности предприятия, возможно увеличение затрат на реализацию программ социальной ответственности.

Оценка эффективности программ социальной ответственности.

В целом, по результатам планирования для ООО «Локолес» программ социальной ответственности можно сделать следующие выводы:

1. Предприятию необходимо проводить политику социальной ответственности бизнеса, постоянно увеличивая расходы на социально-значимые программы, стремиться к повышению стандартов проведения данной политики. Миссия, видение и ценности предприятия должны быть напрямую увязаны с проводимой предприятием социальной политикой.

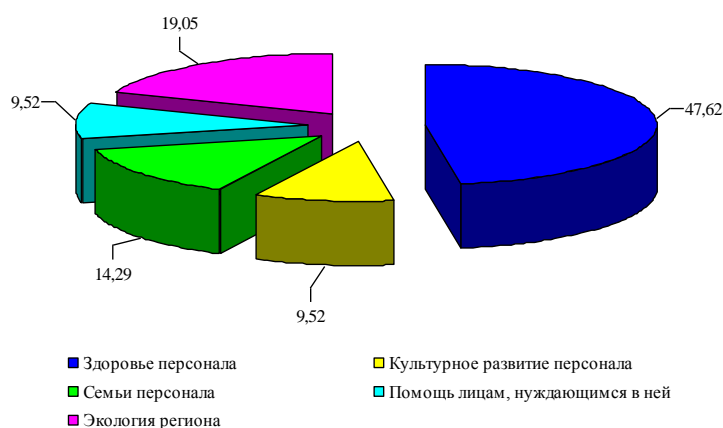


Рисунок 16 – Структура расходов на реализацию планируемых программ социальной ответственности ООО «Локолес», %

2. При проведении программ социальной ответственности предприятие будет сотрудничать с различными контрагентами, оказывать помощь как компаниям, общественным объединениям, бюджетным учреждениям, так и физическим лицам.

3. Планируемые для предприятия политика и программы социальной ответственности адекватны, и в полной мере удовлетворяют интересам всех стейкхолдеров: прямых и косвенных. При этом положительное влияние запланированных к реализации программ социальной ответственности будет оказываться как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров.

4. Для самого предприятия положительное влияние политики и программ социальной ответственности тесно связано с получением следующих выгод:

1) работники будут видеть, и будут убеждены в том, что предприятие проявляет о них, а также и их семьях заботу;

2) предприятие получит положительный имидж на рынке труда (как работодателя) и в обществе в целом (как социально ответственного участника рыночных отношений), что, в свою очередь, позволит получить расположение как необщественных организаций, так и органов власти и контролирующих органов;

3) рост имиджа в глазах деловых партнеров, потенциальных инвесторов и контрагентов (клиентов, поставщиков, банковского сектора и пр.).

5. Организация программ и действий предприятия в рамках реализации программ социальной ответственности будет находиться на высоком уровне, что связано с высоким уровнем финансового обеспечения планируемой политики социальной ответственности.

6. По запланированной политики и программам социальной ответственности серьезных недочетов и изъянов нет.

7. Для целей дальнейшего совершенствования политики и программ социальной ответственности предприятию можно рекомендовать:

1) постепенное расширение перечня и направлений программ социальной ответственности;

2) увеличение или дополнительное финансирование программ социальной ответственности;

3) более активное привлечение персонала к реализации программ социальной ответственности.

Заключение

Управление сбытом – это сфера деятельности, объединяющая элементы маркетинга, менеджмента и торговли. От грамотной организации процесса управления сбытом зависит успех и прибыльность деятельности предприятия.

Суть управления сбытом можно обозначить как совокупность действий по решению ключевых задач, стоящих перед предприятием. Этот процесс состоит из следующих шагов: составление плана; организация; мотивация и контроль. Помимо перечисленных выше элементов управления, важное значение в процессе организации и управления сбытом имеет автоматизация. Автоматизировать через настройку CRM можно до 80 % системы управления сбытом. Также важное место в системе управления сбытом занимает обучение персонала отдела продаж, которое может быть как внешним, так и внутренним. При этом предпочтение должно отдаваться внутреннему обучению.

Практическая часть работы была выполнена на примере предприятия лесной отрасли Томской области – ООО «Локолес» (по критерию численности относится к микропредприятиям). По результатам оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия было выяснено, что:

1) несмотря на рост валюты баланса, у предприятия нет собственного оборотного капитала, оборотные средства полностью, а также часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных средств;

2) показатели ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности низкие;

3) к концу 2018 года произошло увеличение численности персонала, темпы прироста производительности труда превышают (кроме 2017 года) темпы прироста уровня оплаты труда;

4) большая часть затрат предприятия – прочие расходы, а уровень затрат предприятия в общей сумме выручки чрезмерно велик (свыше 90 %).

К перспективным направлениям для предприятия можно отнести: расширение доли занимаемого рынка, диверсификацию деятельности (например, открытие на базе предприятия цеха по производству пиломатериалов).

Анализ сбытовой деятельности и управление ею показал, что:

1) необходимо совершенствование сбытовой деятельности предприятия;

2) деятельность по совершенствованию управления сбытом должна включать в себя:

– выбор стратегии и определение стратегических направлений увеличения продаж;

– разработку и осуществление плана тактических мероприятий, необходимых для ведения эффективной сбытовой деятельности, включающий в себя планирование, а также индивидуальную (для предприятия) технологию управления сбытовой деятельностью.

С учетом проведенного анализа деятельности предприятия в целом, сбыта и SWOT-анализа ООО «Локолес» на краткосрочную перспективу предложена стратегия расширения доли занимаемого рынка. В соответствии с предлагаемой стратегией, в комплекс тактических мероприятий должны входить следующие действия: 1) расширение клиентской базы; 2) обеспечение обратной связи с покупателями; 3) долгосрочное сотрудничество; 4) предложение покупателям готового бизнес-решения; 5) помощь покупателям в налаживании работы; 6) сохранение репутации; 7) использование пассивных продаж; 8) усиление использования Интернета в сбытовой деятельности; 9) коррекция системы мотивации работников, ответственных за сбытовую деятельность.

Общая сумма средств на реализацию в 2019 году предлагаемых мероприятий составит 415 тыс. руб., из которых большую часть составят затраты на проведение рекламной кампании – 255 тыс. руб. При этом часть

затрат на предлагаемые мероприятия (60 тыс. руб.) – это единовременные расходы, которые возникают только раз (при создании собственного сайта).

Также реализация внесенных предложений будет способствовать росту выручки, что при условии сохранения затрат на уровне 2018 года позволит значительно повысить прибыль, а также показатели рентабельности.

Список использованных источников

1. Аврашков Л.Я., Графова Г.Ф., Гуськов С.В. Управление сбытовой деятельностью: роль и значение центров ответственности / Л.Я. Аврашков, Г.Ф. Графова, С.В. Гуськов // Вопросы теории и практики управления. 2018. № 12. – С. 40–44.
2. Асиновский лесопромышленный парк // Электронный ресурс. URL: <http://www.alpgroup.org/about/> (дата обращения 11.05.2019)
3. Баринов В.В. Система финансового контроля в сфере сбытовой деятельности предприятий / В.В. Баринов // Консультант директора. 2018. № 7. – С. 56–58.
4. Бесчастнов А. Предварительные итоги 2018 года для ЛПК РФ и прогноз // Электронный ресурс. URL: <https://proderevo.net/analytics/main-analytics/predvaritelnye-itogi-2018-goda-dlya-lpk-rf-i-prognoz.html> (дата обращения 10.05.2019)
5. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Консультант. 2016. № 10. – С. 81–83.
6. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Расчет. 2017. № 5. – С. 74–75.
7. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 496 с.
8. Зуйченко К.В., Жарикова О.А. Совершенствование системы управления сбытом продукции на предприятиях общественного питания / К.В. Зуйченко, О.А. Жарикова // Молодой ученый. 2016. № 11.1. – С. 20–24.
9. Инструменты и методы оперативного управления продажами // Электронный ресурс. URL: <http://memosales.ru/upravlenie/kontrol-prodazh-iskusstvo-derzhat-ruku-na-pulse> (дата обращения 08.05.2019)
10. Как внедрить систему управления продажами, сделав ее эффективным бизнес-инструментом // Электронный ресурс. URL:

<https://www.kp.ru/guide/upravlenie-prodazhami-v-kompanii.html> (дата обращения 07.05.2019)

11. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник. 4-е изд., перераб. и доп. / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2017. – 440 с.

12. Лебедев К.Н. Экономическая теория о главной причине не востребоваемости данных, формируемых в учете, и учетной аналитики в процессе принятия решений / К.Н. Лебедев // Вопросы теории и практики управления. 2016. № 1. – С. 2–15.

13. Легостаев М.Ю. Управление маркетинговой деятельностью компании / М.Ю. Легостаев. – М.: Дело, 2018. – 284 с.

14. Никитин В.В. Поставка товара и оказание услуг, связанных с поставкой / В.В. Никитин // Расчет. 2018. № 4. – С. 45–46.

15. Новашина Т.С., Карпунин В.И., Леднев В.А. Экономика и финансы предприятия: учебник / под ред. Т.С. Новашиной. 2-е изд., перераб. и доп. / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017. – 352 с.

16. Новикова А.С. Золотые правила успешного сбыта / А.С. Новикова. – Ростов на Дону: Март, 2017. – 208 с.

17. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. / П.А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018. – 640 с.

18. Обзор «Лесной комплекс России в 2017-2018 гг»: за 4 года // Электронный ресурс. URL: <http://whatwood.ru/lesnoy-kompleks-rossii-v-2017-2018/> (дата обращения 09.05.2019)

19. Официальный интернет-портал Администрации Томской области. Лесной комплекс // Электронный ресурс. URL: <https://tomsk.gov.ru/Lesnoy-kompleks> (дата обращения 11.05.2019)

20. Поняев В.С. Маркетинг / В.С. Поняев. – СПб.: Лань-Трейд, 2018. – 370 с.

21. Подлепа В.А. Анализ и оценка частных потенциалов коммерческой организации / В.А. Подлепа // Аудитор. 2017. № 7. – С. 53–57.
22. Пикин С. Управление лесозаготовкой // Электронный ресурс. URL: <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=4086> (дата обращения 07.05.2019)
23. Промышленность Томской области // Электронный ресурс. URL: <http://www.tomskinvest.ru/industry.html> (дата обращения 07.05.2019)
24. Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография. 2-е изд., перераб. и доп. / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 291 с.
25. Серебров С.Б. Маркетинг / С.Б. Серебров. – М.: Юрайт, 2017. – 295 с.
26. Система управления продажами: 8 направлений // Электронный ресурс. URL: <http://blog.oy-li.ru/sistema-upravleniya-prodazhami/> (дата обращения 05.05.2019)
27. Список крупных предприятий ЛПК Томской области // Электронный ресурс. URL: <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=1972> (дата обращения 11.05.2019)
28. Умаров Д.А. Управление сбытом / Д.А. Умаров. – М.: Кнорус, 2018. – 426 с.
29. Управление продажами // Электронный ресурс. URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/upravlenie_pro_dazhami/ (дата обращения 10.05.2019)
30. Управление продажами: инструменты, принципы, методы // Электронный ресурс. URL: <https://4brain.ru/prodazhi/upravlenie.php> (дата обращения 09.05.2019)
31. Фадеев К.М. Маркетинг промышленного предприятия / К.М. Фадеев. – М.: Логос, 2016. – 237 с.

32. Чернов А. Лес – итоги 2018 // Электронный ресурс. URL: <https://www.interfax.ru/pressreleases/650583> (дата обращения 10.05.2019)

33. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 2-е изд., доп. / А.Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 374 с.

34. Шумаков В.Г. Совершенствование управления маркетинговой деятельностью предприятия на основе процессно-задачного подхода / В.Г. Шумаков // Экономический анализ: теория и практика. 2018. № 7. – С. 26–32.

35. Шустерман М.С. Содержание экономической категории «сбытовая деятельность предприятия» / М.С. Шустерман // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. – Чита: Издательство Молодой ученый. 2018. С. 4–8.

36. Якимова В.А. Сегментный учет и анализ деятельности организаций на российских и зарубежных рынках сбыта продукции / В.А. Якимова // Маркетинг. 2016. № 13. – С. 2–19.

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «Локолес» (извлечение)

Бухгалтерский баланс

Статьи баланса	2015	2016	2017	2018
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	0	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0	0
Основные средства	28 720	50 691	59 615	58 424
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	
Финансовые вложения	0	0	492	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу I	28 720	50 691	60 107	58 424
II. Оборотные активы				
Запасы	1 705	1 146	1 414	1 083
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	38 365	75 287	131 765	126 754
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	219	20	4 488	5 961
Прочие оборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу II	40 289	76 453	137 667	133 798
Баланс	69 009	127 144	197 774	192 222
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15 511	26 266	39 265	45 826
Итого по разделу III	15 521	26 276	39 275	45 836
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	2 581	2 948	3 798	2 661
Кредиторская задолженность	50 907	97 920	154 701	143 725
Доходы будущих периодов	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0
Итого по разделу V	53 488	100 868	158 499	146 386
Баланс	69 009	127 144	197 774	192 222

Отчет о финансовых результатах

Выручка	32 238	45 414	73 240	77 358
Себестоимость продаж	22 082	40 840	70 236	70 628
Валовая прибыль (убыток)	10 156	4 574	3 004	6 730
Коммерческие расходы	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	10 156	4 574	3 004	6 730
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0	0
Прочие доходы	2 867	10 397	20 971	14 915
Прочие расходы	489	206	9 995	8 132
Прибыль (убыток) до налогообложения	12 534	14 765	13 980	13 513
Текущий налог на прибыль	1 992	2 836	2 706	1 983
Постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0	
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0
Прочее	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	10 542	11 929	11 274	11 530

Приложение Б

Список крупных предприятий ЛПК Томской области на 01.01.2019 года по версии журнала «Леспром Информ»

АВТОМОБИЛИСТ, ООО

Лесозаготовка

Томская область, Томская обл., Асиновский р-н, г. Асино, ул. Ивана Буева, д. 76

АПИО ТОМЬ, ЗАО

Лесозаготовка, лесопиление

Томская область, г. Томск, пр. Фрунзе, д. 16

БЕЛОЯРСКАЯ ЛЕСНАЯ КОМПАНИЯ, ООО

Лесозаготовка, производство и продажа лесо- и пиломатериалов

Томская область, Томская обл., Верхнекетский р-н, пос. Белый Яр, Вокзальная ул., д. 1в

БЕЛОЯРСКИЙ ЛПК, ОАО

Лесозаготовка, деревообработка

Томская область, Томская обл., Верхнекетский р-н, пос. Белый Яр, Таежная ул., д. 1д

ГРАНИТ, ООО

Лесозаготовка

Томская область, Томская обл., Верхнекетский р-н, пос. Белый Яр, ул. Чкалова, д. 121

СТЕФУРАК, ИП

Лесозаготовка, лесопиление

Томская область, Томская обл., Колпашевский р-н, пос. Тогур, ул. Королева, д. 23

ИТАТСКИЙ ЛЕСТРАНХОЗ, ООО

Лесозаготовка, лесопиление

Томская область, Томская обл., Томский р-н, с. Итатка, ул. Гагарина, д. 79

КАЗЛЕСИНВЕСТ-ТОМСК, ООО

Лесопиление, производство пиломатериалов

Томская область, г. Томск, пер. Сакко, д. 4

КУРЛЕКСКИЙ ЛПК, ООО

Лесозаготовка, лесопиление и лесопереработка

Томская область, г. Томск, ул. Белинского, д. 25

ЛЕСНОЕ ПРИЧУЛЫМЬЕ, ОАО

Лесозаготовка, производство пиломатериалов

Томская область, Томская обл., Первомайский р-н, пос. Комсомольск, Железнодорожная ул., д. 40

ЛУДЕНОВСКАЯ МЕХАНИЗИРОВАННАЯ КОЛОННА, ООО

Лесозаготовка, переработка леса

Томская область, Томская обл., Верхнекетский р-н, пос. Степановка, ул. Гагарина, д. 24

МАЖОР ПЛЮС, ООО

Производство лесо- и пиломатериалов

Томская область, г. Томск, Профсоюзная ул., д. 2/15

РИСК, ООО

Лесозаготовка, переработка леса

Томская область, Томская обл., Колпашевский р-н, пос. Тогур, ул. Дзержинского, д. 5

САРОВСКОЕ, ООО

Лесозаготовка

Томская область, Томская обл., Колпашевский р-н, пос. Большая Саровка, Советская ул., д. 2а

СЕВЕРНАЯ, ООО

Лесозаготовка

Томская область, Томская обл., Тегульдетский р-н, пос. Берегаево, Советская ул., д. 5

СИБИНКОМ, ООО

Лесозаготовка, лесопереработка

Томская область, г. Томск, ул. Пушкина, д. 61

ТОМСКАЯ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ, ООО

Лесозаготовка

Томская область, г. Томск, Профсоюзная ул., д. 2/15

УЗЕНЬ ЛЕС, ООО

Лесозаготовка

Томская область, Томская обл., Первомайский р-н, пос. Узень