



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
<i>Совершенствование системы управления продажами</i>

УДК 658.8:005.52

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Сеттаров Д.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Рахимов Т.Р.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

**Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП
38.03.02 Менеджмент**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
_____ Громова Т.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Сеттаров Дженпар

Тема работы:

<i>Совершенствование системы управления продажами</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	

Срок сдачи обучающимся 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 функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<p>Учебные пособия, монографии, статьи, посвященные оценке системы управления продажами. внутренние документы, предоставленные ФХ «ТОХТАНИЙОЗ-ОТА»</p>
<p>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке <i>(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i></p>	<p>1. Изучить теоретические основы процесса управления продажами 2. Провести комплексный анализ деятельности и системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЙОЗ ОТА» 3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы продаж на ФХ «ТОХТАНИЙОЗ ОТА»</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>14 рисунков, 33 таблицы</p>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Рахимов Т.Р.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Сеттаров Джемпар		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа Д-3А81	ФИО Сеттаров Джеппар
-------------------------	--------------------------------

Тема работы:

<i>Совершенствование системы управления продажами</i>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	6
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	6
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю.	15
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	7
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ.	7
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	7
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом руководителя ответственному за ГАК в ШИП.	7
13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	-----
	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	7
	Четкость, последовательность, грамотность изложения	7

	материала в тексте ВКР	
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	12
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	12
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Рахимов Т.Р.	к.э.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Сетгаров Джемпар		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 79 страниц, 14 рисунков, 33 таблицы, 31 использованный источник.

Ключевые слова: продажи, управление, система, персонал, организация, мотивация, интернет, реклама, продвижение.

Объектом исследования является организация процесса продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».

Цель работы – совершенствование системы управления продажами на предприятии.

В процессе исследования проводились: теоретическое рассмотрение материала по теме исследования, анализ финансово-хозяйственной деятельности, Анализ и оценка текущего состояния системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА», внесение предложений по совершенствованию системы продаж на предприятии.

В результате исследования разработаны мероприятия по совершенствованию системы продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».

Основные положения и выводы данной работы были сделаны в процессе прохождения преддипломной практики и предложены руководителю для совершенствования системы продаж

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления продажами могут применяться на фермерских и сельскохозяйственных предприятиях

Теоретическая значимость работы: приведенные в работе выводы и предложения могут послужить основой для дальнейшего исследования проблем при организации продаж.

Содержание

Введение.....	10
1 Теоретические основы процесса управления продажами	12
1.1 Понятие, цели, принципы и методы управления продажами	12
1.2 Современные инструменты системы управления продажами	23
1.3 Методические подходы к оценке эффективности системы управления продажами.....	30
2 Комплексный анализ деятельности и системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».....	36
2.1 Общая характеристика предприятия и его бизнес-окружения	36
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности	42
2.3 Анализ и оценка текущего состояния системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».....	50
3 Совершенствование системы продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».....	57
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы продаж.....	57
3.2 Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию системы продаж.....	63
4 Социальная ответственность.....	68
Заключение	74
Список использованных источников	76

Введение

Торговля является одной из важнейших сфер деятельности, в которой пересекаются интересы многих отраслей, предприятий и населения. На данный момент успех деятельности организации и коммерческий потенциал зависят от того, насколько эффективно ведется ее деятельность.

Деятельность каждого предприятия основывается на прибыльности и рентабельности, поскольку оно полностью несет экономическую ответственность за принятые решения и действия.

Управление продажами – это процесс координации торговых операций и внедрения техник продаж, которые позволяют бизнесу последовательно достигать и даже превосходить поставленные цели по продажам.

Управление продажами помогает организации эффективно достигать поставленных целей, и прежде всего – увеличение объема продаж, вклад в прибыль и постоянный рост.

В зависимости от ряда факторов у предприятия может возникнуть определенные трудности в управлении продажами и для их решения необходима грамотная работа аппарата управления, специалистов в области продаж, способных проводить всесторонний анализ рыночной ситуации и использовать любую возможность по завоеванию рынков сбыта.

Повышение эффективности продаж для предприятий любого размера, независимо от отрасли является основной задачей и заключается в разработке направлений развития процессов управления продажами, что позволит им выживать и развиваться на все более конкурентном рынке.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в анализе функционирования системы управления продажами ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА», разработки практических рекомендаций по ее совершенствованию и оценки эффективности предлагаемых мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

– рассмотреть теоретические основы процесса управления продажами;

– провести комплексный анализ деятельности и системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»;

– разработать направления совершенствования системы продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»;

– рассмотреть социальную ответственность предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».

Предмет исследования – совершенствование системы управления продажами на предприятии.

Теоретической основой послужили работы классиков экономики и специалистов в области управления продажами, а также зарубежных и отечественных исследователей, рассматривающих вопросы менеджмента.

Для создания информационной базы использовались различные источники, включая нормативно-справочные документы, законодательные акты, связанные с управлением продажами и маркетингом, методические пособия, статистические данные, материалы средств массовой информации, сборники научных работ, а также статьи отечественных и зарубежных ученых. Кроме того, в базе содержится информация из новостных лент, а также бухгалтерская и финансовая отчетность. Все это делает базу полезным справочным и информационным инструментом для специалистов в области управления продажами и маркетинга ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».

Для обширного исследования данной темы были использованы разнообразные научные методы, среди которых можно выделить методы сравнительного анализа, статистико-экономический анализ, монографический анализ, расчетно-конструктивный анализ, балансовый анализ, абстрактно-логический анализ, экономико-математический анализ и другие общенаучные методы.

По структуре работа соответствует поставленным задачам и целям исследования. Работа состоит из введения, четырех глав, заключения и списка используемой литературы.

1 Теоретические основы процесса управления продажами

1.1 Понятие, цели, принципы и методы управления продажами

Коммерческое взаимодействие между продавцом и покупателем, заканчивающееся обменом товара на деньги, представляет собой циклический процесс продаж. В широком смысле продажа - это организация процесса реализации товара, в то время как в узком смысле, для продавца, это последовательность действий и этапов, приводящая к заключению продажи. Продажи являются завершающей стадией бизнес-процесса и всегда базируются на потребностях клиента. Товары и услуги начинают продавать только при условии, что они востребованы потребителем, чьи потребности могут быть различными и изменяться под влиянием нескольких факторов. [14]:

- базовые потребности, которые практически остаются неизменными, но при этом могут меняться способы их реализации;

- потребности, сформировавшиеся под влиянием внешней среды (научно технического прогресса, социальности населения, культуры и моды).

В процессе продажи каждый из участников сделки имеет свою задачу и преследует определенную цель, но объединяет их предмет продажи, в обмене которого на денежные средства заинтересованы обе стороны.

Один из исследователей маркетинга Р.С. Батлер определил продажи как попытку вызвать желаемое действие или желаемое ментальное отношение к товарам или услугам, путем прямого привлечения одной покупающей единицы или одного человека одновременно.

Кроме того, он рассматривал продажи в форме юридической сделки, т.е. как передачу имущества другому лицу при заключении с ним договора за ценное вознаграждение (деньги), а также и с точки зрения бизнеса, где продажа должна, приносить дополнительный доход продавцу товара.

Понятие «продажа» многогранно и в специальной литературе трактуется достаточно широко (таблица 1), но определения формируют фокус внимания человека и его поведение по отношению к определяемому предмету или явлению.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика понятий «продажа»

Определение	Специфические черты
Обмен товара на деньги	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствует психологическая составляющая; – нет участников обмена, а, следовательно, участники процесса будут оторваны от внимания продавца; – не подразумевает каких-либо активных действий продавца; – влиять на ситуацию продавец может либо меняя товар (ориентируется на ходовой, а не продает то, что имеется), либо работая с ценой (часто давая скидку)
Смена права собственности	<ul style="list-style-type: none"> – нет ни одной составляющей, на которую может ориентироваться или повлиять продавец; – применимо при продаже дорогих объектов (недвижимость, автотранспорт, компания и т.д.), так как оформление документов на право собственности является в этих продажах частью процесса
Удовлетворение запроса клиента	<ul style="list-style-type: none"> – присутствует клиент и его потребности, но исчезли товар и деньги
Ознакомление клиента с преимуществами товара	<ul style="list-style-type: none"> – во главу угла ставится клиент; – появились преимущества товара; – ознакомление часто предполагает презентацию в виде монолога, хвалебную оду товару, без учета запроса клиента и без получения обратной связи
Установление с клиентом доверительных отношений и удовлетворение его потребностей с выгодой и для продавца	<ul style="list-style-type: none"> присутствует практически полный набор составляющих: – удовлетворение потребности клиента; – выгода продавца; – взаимодействие между клиентом и продавцом на основе доверия; – подразумевается свобода работы с товарами; – прослеживается какой-то вариант процесса; – ориентировка только на установление «отношения доверия» сужает спектр техник и приемов, с помощью которых можно осуществлять продажу (жесткие продажи, работу с тяжелыми и агрессивными клиентами, работу с возражениями и т. п.)

В соответствии с таблицей 1, каждое из определений продаж имеет свои плюсы и минусы, которые определяют, на что продавец должен обратить больше внимания в конкретной ситуации – на клиента, на себя, на процесс или на продукт [8]. Продажа является сложным многоэтапным процессом, где присутствуют товар и деньги (или иной эквивалент стоимости товара), участие продавца и клиента, а также цели каждого из них. Контекст

процесса определяет структуру и технологию работы продавца, включая этапы и технологии продаж.

Определять эту категорию следует как бизнес-понятие, описывающее коммерческую деятельность и бизнес в целом, завершающий этап бизнес-цикла коммерческого предприятия, обмен товара на деньги, подтвержденный договором/чеком продажи.

Продажа – западный термин, подчёркивающий современный подход к организации торговли в компании, применение эффективных методов, нацеленность на конкретный результат, в постсоветское время вместо понятия – продажа применялось понятие – сбыт [12].

Процветание бизнеса напрямую зависит от количества продаж, каждый их вид обладает особенностями, которые следует учитывать при работе с клиентами, грамотно применяя их компания достигнет успеха.

На практике применяются четыре вида продаж, которые пересекаются между собой и эффективное их применение в совокупности дает возможность бизнесу динамично и уверенно развиваться, принося стабильный доход (рисунок 1) [7].

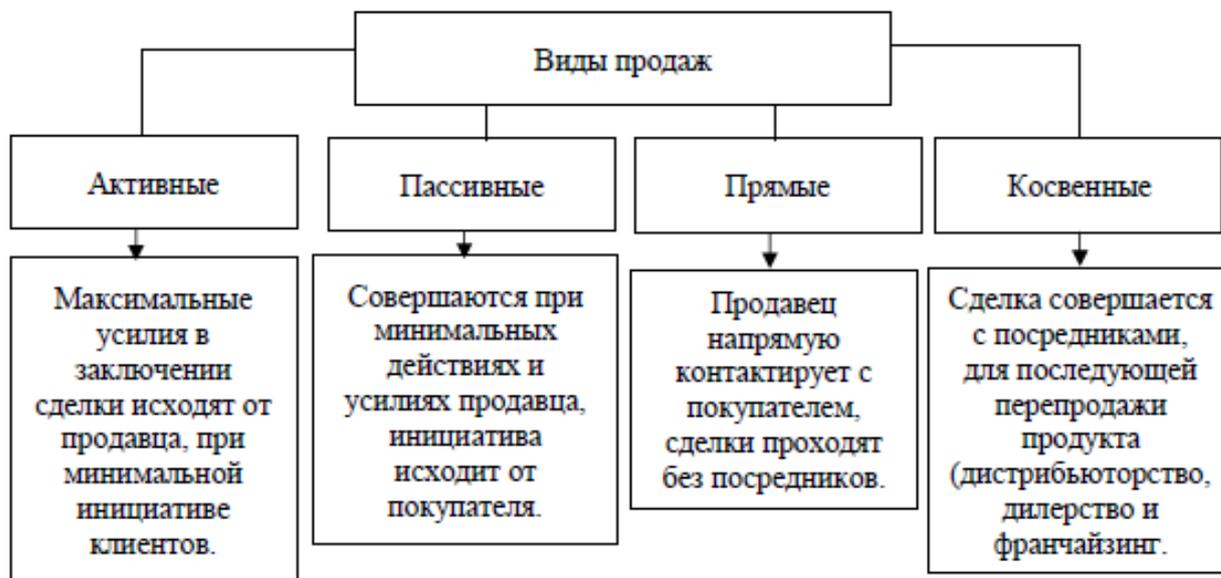


Рисунок 1 – Виды продаж и их характеристика

Классифицировать продажи следует и в зависимости от рынка сбыта, выбранного производителем/продавцом (рисунок 2) [18].

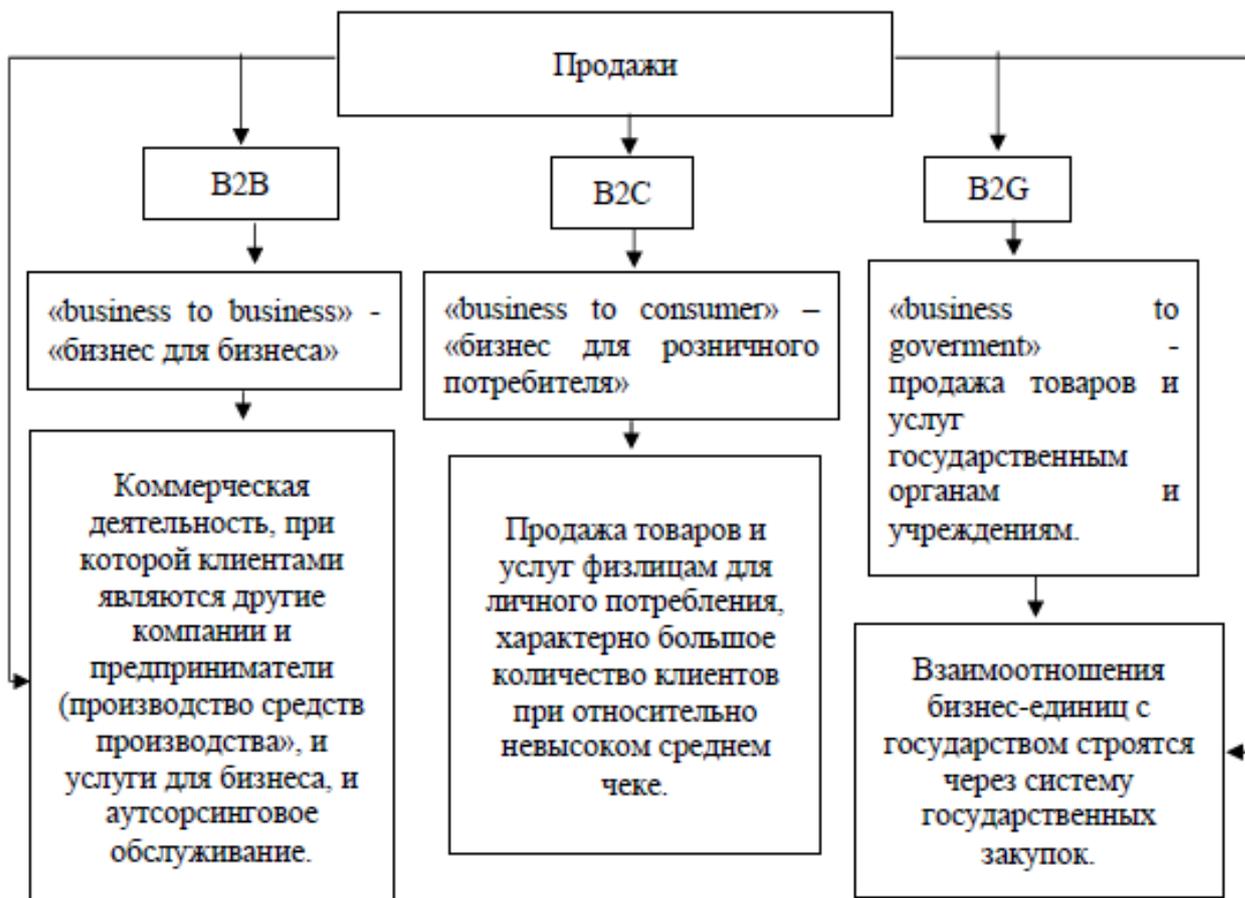


Рисунок 2 – Виды продаж в зависимости от рынка сбыта

Продажи – единственная функция, которая приносит компании доход или прибыль, и поэтому ею необходимо правильно управлять.

Поскольку в организации очень много движущихся частей, необходимо полностью понимать процесс управления продажами, чтобы каждый аспект коллективных продаж работал результативно.

Управление продажами представляет собой процесс развития отдела продаж, координации коммерческих операций, а также внедрения техник и методологий продаж, направленных на постоянное достижение и превышение поставленных целей и объемов продаж [2].

Первоначально управление продажами относилось исключительно к направлению продаж, позже этот термин приобрел более широкое значение в дополнение к управлению также личными продажами. Управление

продажами более всего способствует достижению маркетинговых целей производителя, менеджеры по продажам устанавливают цели продаж и формулируют их политику и стратегию.

Исходя из многогранности термина, будет правильным подразумевать под управлением продажами весь комплекс действий, связанных с организацией сбыта начиная с формирования соответствующего подразделения компании и внедрение в его работу инновационных инструментов, благодаря которым эффективность деятельности организации в целом будет стабильно высокой (рисунок 3) [5].

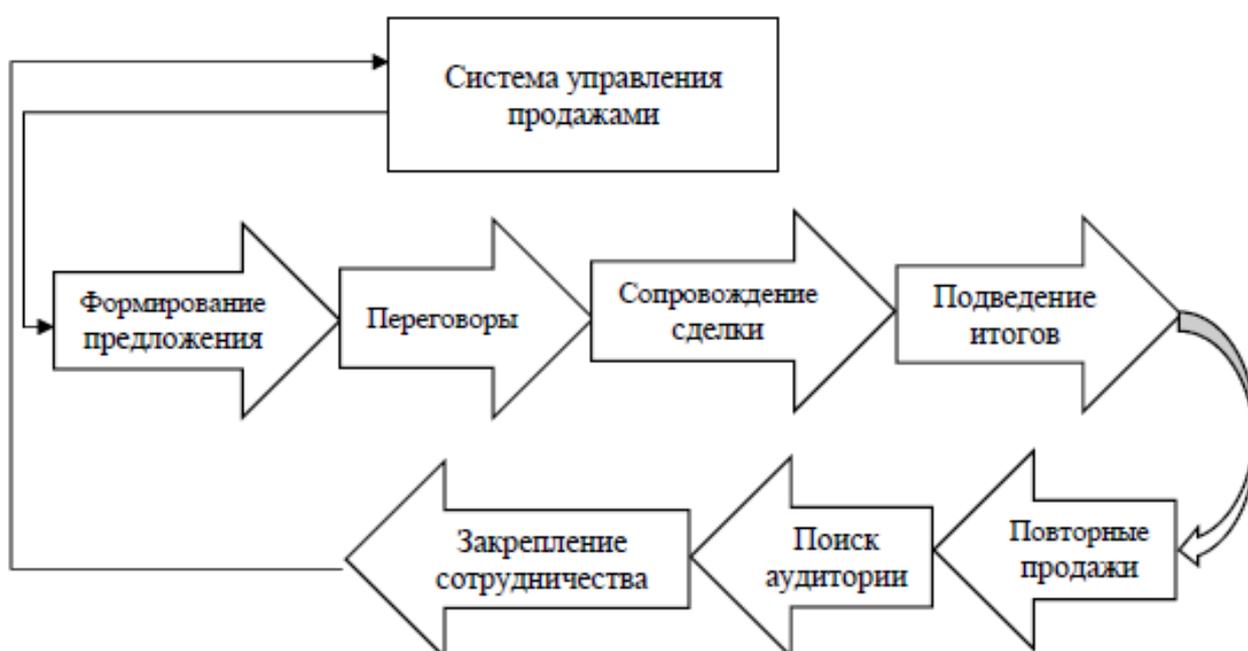


Рисунок 3 – Процесс управления продажами

Из выше сказанного следуют два основных аспекта толкования термина «продажа»: управление персоналом, занятым непосредственно продажами; организация всех процессов, связанных с реализацией продукта компании.

Компонентами этой системы являются три кита, на которых держатся продажи: менеджмент; маркетинг; собственно, торговля.

Управление продажами – это координация людей и ресурсов для эффективного достижения желаемой цели – это увеличение объема продаж,

вклад в прибыль и постоянный рост. Для достижения этих целей менеджеры по продажам имеют обширные обязанности, включая, помимо прочего [9]:

- прогнозирование спроса/продаж;
- установление квот/целей;
- составление бюджета;
- организацию, набор и обучение персонала;
- компенсацию и оценку эффективности продаж.

Самая важная роль управления продажами заключается не в управлении продажами, а в управлении людьми, которые осуществляют продажи.

Роль управления продажами становится все более распространенной, поскольку она важна как внутри компании, так и за ее пределами. Внутри выстраивается организационная структура, позволяющая как формальное, так и неформальное общение между отделами продаж и другими структурными подразделениями, помогает в создании дистрибьюторской сети за пределами компании, включающей продавцов и/или посредников, которые служат средством для охвата целевых клиентов, по своей сути, это ключевая функция маркетингового процесса.

Управление продажами – это процесс развития и обучения команды продаж для максимального повышения эффективности продаж, что включает в себя реализацию торговых операций, которые продвигают бизнес, разработку методов продаж, использование правильного программного обеспечения и инструментов и измерение показателей продаж [10].

Управление продажами на практике положительно влияет на всех участников цикла продаж и чем более зрелым он является, чем больше менеджмент адаптирует и улучшает его с течением времени, тем выше вероятность, что компания достигнет максимальной производительности.

Рассматривая продажи через призму управленческого процесса компанией в целом, к субъекту управления относится персонал,

занимающийся непосредственно реализацией сбытовых функций, в качестве объекта управления выступают составляющие управленческого воздействия.

Для реализации стратегии продаж необходимо подготовить воронку продаж, которая обеспечивает последовательное представление этапов процесса продаж, начиная с генерации потенциальных клиентов и заканчивая успешным заключением сделки.

Существуют разные стратегии для разных типов продаж, таких как: привлечение клиентов; удержание клиентов; личные продажи; распространение и т.д. Воронка продаж направляет продавцов и оказывается полезным инструментом для мониторинга и контроля собственной эффективности. Стратегию управления продажами возможно разработать самостоятельно, но прежде всего следует установить основные правила и принципы, ключевые критерии, которым должна соответствовать стратегия управления продажами представлены на рисунке 4 [14].



Рисунок 4 – Основные критерии соответствия стратегии управления продажами

В основе системы принципов управления продажами лежат как общие, так и частные тезисы: общие подходят для управляемых категорий и характеризуются научным подходом, оптимальным сочетанием централизации и децентрализации в управлении компанией, и отличаются гибкостью и

эффективностью; частные рассматриваются с точки зрения специфических особенностей компании и ее профиля.

Принципы управления продажами соответствуют общим принципам управления любой организацией с определенной спецификой, несоответствие действий принципам оказывает непосредственное влияние на результаты бизнеса (таблица 2) [3].

Таблица 2 – Принципы управления продажами и их характеристика

Принципы	Содержание
Разделение труда	В продажах существует деление отдела сбыта по каналам и/или территориями или по продуктовым категориям, а в некоторых видах бизнеса и по сегментам
Полномочия и ответственность	Каждый сотрудник в процессе продаж несет полную ответственность за свои решения. Руководитель отдела делегирует часть функций своим подчиненным, которые в свою очередь несут ответственность в пределах своих полномочий
Дисциплина	Позволяет соблюдать выполнение условий договора между компанией и клиентом, где главным гарантом выступает отдел продаж
Единство руководства и направленности действий	Каждый сотрудник отчетывается только перед своим непосредственным начальником и весь отдел продаж объединен едиными целями
Вознаграждения	Усилия каждого работника должны быть справедливо вознаграждены, и значительная роль отводится системе мотивации сотрудников, которая должна быть ясной и простой для понимания
Централизация	Один руководитель не может решить все вопросы, часть из них должны решать сотрудники в рамках своих полномочий
Иерархия	Наличие оптимальных позиций в структуре от низших к высшим. Диапазон зависит от сложности бизнеса, чем сложнее бизнес, тем больше времени следует уделять каждому сотруднику
Справедливость	Только справедливый подход, основанный на фактах и цифрах, дает понимание каждому сотруднику, что его усилия будут оценены по достоинству вне зависимости от настроения или предпочтений начальника
Стабильность персонала	Высокая текучесть персонала приводит к тому, что средства, потраченные на обучение, введение сотрудника в должность тратятся напрасно. В этом случае клиенты компании теряют уровень сервиса, идет постоянная смена контактных лиц, они теряют приверженность к бренду и уходят к конкурентам
Корпоративный дух	Позволяет каждому сотруднику не чувствовать себя в одиночестве, а ощущать за собой силу всей компании, где он работает

Процесс не будет нарушен, если какой-то из них будет проигнорирован, однако со временем это может привести к системным

проблемам. Чтобы избежать такого состояния, лучше всего периодически отслеживать выполнение принципов на практике, а не доводить дело до критической точки. Рисунок 5 представляет базовые инструменты управления продажами [8].

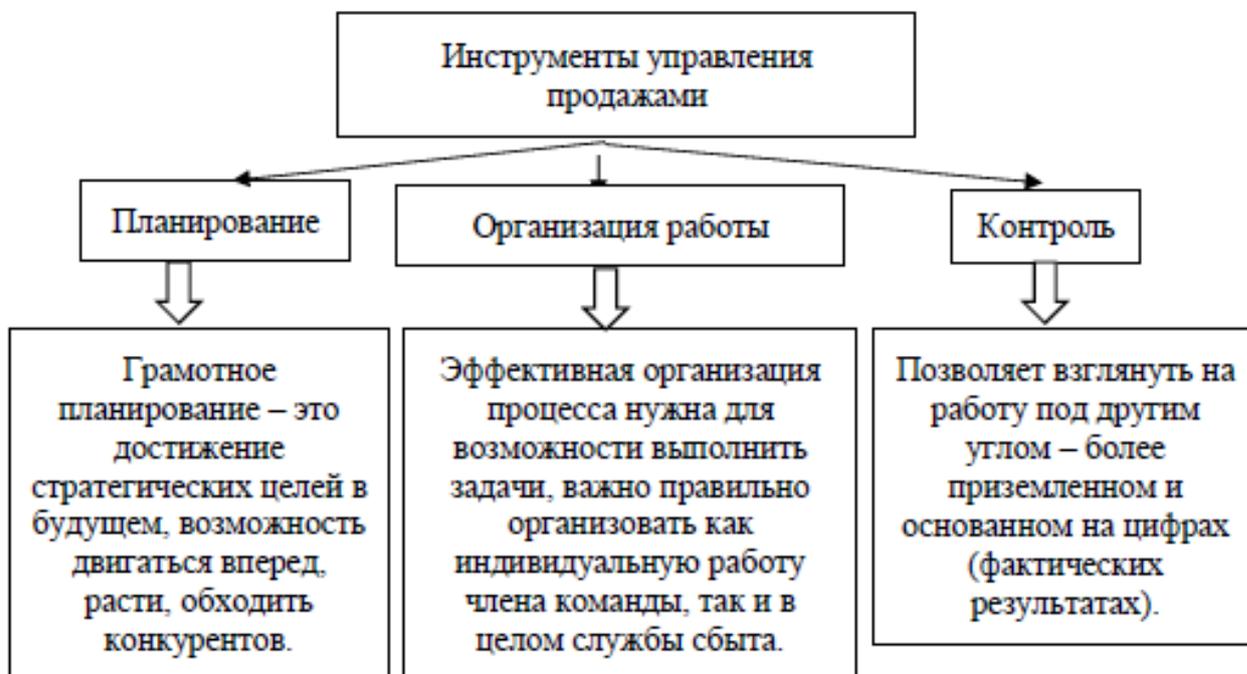


Рисунок 5 – Инструменты управления продажами

Представленные на рисунке направления – основа, которая закладывается в работу и без четкого выполнения каждого из них невозможно построить систему управления продажами и гарантировать ее эффективность, а так как успех управления продажами не может быть достигнут случайными действиями, в этой связи очень важен процесс планирования продаж, фундаментом которого служит маркетинговый план, как только план маркетинга составлен, организация знает сегмент, на который необходимо обратить внимание, а также покупательское поведение для этого сегмента, соответственно, осуществляется планирование продаж.

Разработанный специально для того, чтобы помочь увеличить объем продаж, маркетинговый план может показать, где находитесь, где хотите быть, и, что более важно, как этого добиться [17].

Управление эффективностью продаж является важным компонентом управления продажами, потому что оно показывает, насколько хорошо работает группа продаж и как работают отдельные ее члены.

Важно устанавливать цели и квоты и регулярно их пересматривать, чтобы можно было решать проблемы с производительностью, вознаграждать за высокую производительность и находить способы улучшить процесс продаж. Эффективное функционирование системы управления продажами всегда предполагает создание техник и стратегий продаж, которые используются снова и снова для заключения сделок, лучшие стратегии тщательно отобраны, поэтому их можно масштабировать для всей команды продаж в рамках полного цикла продаж (рисунок 6) [10].

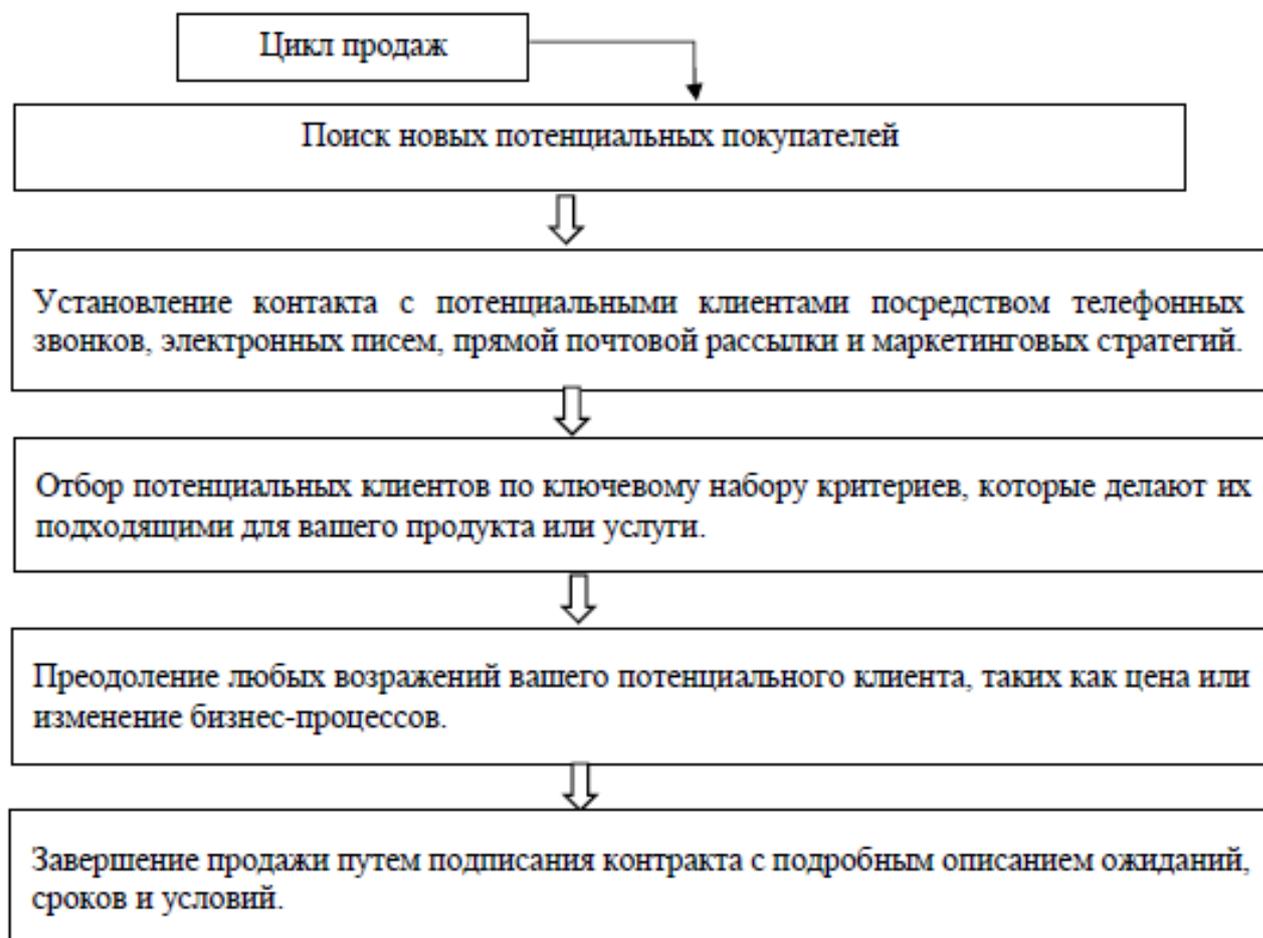


Рисунок 6 – Цикл продажи товара

Управление продажами считается неотъемлемой частью бизнес-организаций имея ряд достоинств (таблица 3). Управление продажами – важная часть любой организации бизнеса, что не только делает продукты или услуги доступными для клиентов, но и дает возможность бизнес-структурам поддерживать конкуренцию в долгосрочной перспективе [8].

Таблица 3 – Преимущества системы управления продажами

Достоинства	Содержание
Реализует организационные цели	Практикуется для достижения стратегических целей или решения текущих задач организации, которые могут заключаться в повышении прибыльности, удовлетворенности клиентов, приобретении рынка и т.д.
Управляет отделом продаж	Деятельность торгового персонала контролируется и регулируется через управление продажами
Лучшее планирование	Планирование – важная функция управления продажами, включает в себя формулирование целей, стратегий, программ и бюджета
Максимизация продаж	Помогает руководству установить цели продаж, которые хотя и выше, чем предыдущие цели, но, возможно, достижимы
Создает прочные отношения	Торговый персонал делает упор на построение прочных межличностных отношений с покупателями как на их основной мотив, поскольку это в конечном итоге способствует увеличению продаж и максимизации прибыли
Оптимизирует распространение	Обеспечивает максимальное использование каналов сбыта путем выявления ключевых проблемных областей и поиска решения этих проблем
Содействует принятию решений высшим руководством	Состоит из сравнения желаемого и фактического результата и, таким образом, помогает руководству высшего уровня или директорам принимать важные решения
Повышает прибыльность	Наиболее важной задачей высшего руководства является максимизация прибыли, которая, следовательно, передается в качестве основной цели управления продажами
Развитие персонала	В процессе управления продажами торговый персонал получает достаточное обучение, возможности для роста и поддержку для обеспечения их общего развития
Разработка продукта	Ведет к разработке новых продуктов или улучшению существующих

Система управления продажами является одним из сегментов комплекса маркетинга организации и включает в себя следующие задачи: формирование стратегии продаж; мерчандайзинг и ценообразование; продвижение продаж; функции логистики и распределения; планирование, подбор персонала, управление, мотивация и контроль за торговым персоналом с целью достижения поставленных целей в области продаж [12].

Таким образом, можно сказать о том, что самая важная роль управления продажами заключается не в управлении продажами, а в управлении людьми, которые осуществляют продажи. Роль управления продажами становится все более распространенной, поскольку она важна как внутри компании, так и за ее пределами. Внутри выстраивается организационная структура, позволяющая как формальное, так и неформальное общение между отделами продаж и другими структурными подразделениями, помогает в создании дистрибьюторской сети за пределами компании, включающей продавцов и/или посредников, которые служат средством для охвата целевых клиентов, по своей сути, это ключевая функция маркетингового процесса.

Управление продажами – это процесс развития и обучения команды продаж для максимального повышения эффективности продаж, что включает в себя реализацию торговых операций, которые продвигают бизнес, разработку методов продаж, использование правильного программного обеспечения и инструментов и измерение показателей продаж.

Управление продажами на практике положительно влияет на всех участников цикла продаж и чем более зрелым он является, чем больше менеджмент адаптирует и улучшает его с течением времени, тем выше вероятность, что компания достигнет максимальной производительности.

1.2 Современные инструменты системы управления продажами

Список элементов, которые следует искать в системе управления продажами, велик, и при выборе важна должная осмотрительность, самый важный аспект – это выбор инструмента продаж, который более всего соответствует потребностям бизнеса.

Современный мир стремительно меняется, и эти перемены затрагивают не только межличностные коммуникации, но и бизнес-среду в целом. Чтобы быть конкурентоспособной, современная компания обязана следить за всеми

трендами в макроэкономике и в поведении локальных потребителей. Сегодня операции и процессы продаж должны стать более сложными, чтобы обеспечить потенциальных клиентов нужным контентом в нужное время, соответственно выросла потребность в решениях для поддержки продаж [19].

За последние несколько лет практически каждый аспект продаж – от лидогенерации до управления контрактами претерпел изменения из-за достижений в облачных технологиях, искусственном интеллекте, аналитике данных и автоматизации процессов.

Современный покупатель, прежде чем связаться с продавцом, проводит около 60% времени на самостоятельном изучении информации: внимательно изучает веб-сайты, электронные книги, кейсы, принимает участие в вебинарах и т.д. Такой подход к принятию решений требует от менеджеров по продажам выступать именно как консультантов и предоставлять как можно больше ценной информации о продукте. Кроме того, технологии, которые быстро развиваются, также играют важную роль в изменении бизнеса и окружающей среды в целом.

Инструменты продаж – это приложения и программное обеспечение, которые используются специалистами по продажам для облегчения своей работы, они бывают разных категорий, включая управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), продажи и анализ рынка, обработку и обработку потенциальных клиентов, аналитику и отчетность, обучение продаж, а также автоматизацию и интеграцию продаж. Ключом к выбору правильных инструментов для продаж является поиск тех, которые отвечают вашим конкретным потребностям.

Выбор правильных инструментов продаж может оказаться легким процессом, если будет использоваться правильная структура для выбора, фреймворки могут быть такими же простыми, как несколько утверждений, напоминающих, что инструмент должен и чего не должен делать [1].

Сегодня современные инструменты управления продажами обрабатывают все, от отчетов по конвейеру до автоматизации электронной

почты и бывают разных форм – от легких решений для малого и мобильного бизнеса до крупных и громоздких решений для корпоративных предприятий. Инструменты предлагают решения, которые, как правило, относятся к одной или нескольким из следующих категорий (таблица 4): готовность к продажам; управление активами продаж; участие в продажах.

Таблица 4 – Задачи, решаемые современными инструментами продажи

Готовность к продажам	Управление активами продаж	Вовлечение продаж
Обучение продажам	Управление активами	Разведка
Коучинг по продажам	Создание или настройка активов	Дозвонщики продаж
Управляемые продажи	Распределение активов	Автоматизация рабочего процесса
Геймификация	Аналитика производительности	Отслеживание электронной почты

Существует большое количество технологий, которые помогают облегчить и упростить управление продажами. Главной целью этих технологий является сохранение данных при работе с потребителем, контроль ключевых этапов и обеспечение возможности быстрого и всестороннего анализа работы подразделения (таблица 5). [17].

Таблица 5 – Тенденции технологического обеспечения процесса продажи

Направления	Применение
Интеграция информационных систем компании-поставщика с системами информации компании-потребителя	Актуально для B2B-сегмента. Чаще всего акцент идет на товарные запасы продукта на складе потребителя, а также на контроль оборачиваемости и анализ покупательским предпочтения уже в конечном потребителя. Во-многом такая интеграция может принести экономию на издержках, например, на функции бухгалтера или уменьшении времени на обмен данными и сверку показателей, а также за счет двустороннего использования ресурса
Анализ поведения покупателя в торговом зале с использованием «меток»	Позволяет снизить зависимость компании от качества торгового персонала, уменьшить количество работников, а также привлечь покупателей «Y», «Z»
Промоботы	Используются в последние 5 лет и количество заинтересованных компаний только возрастает
Максимально быстрое взаимодействие с потенциальным клиентом наибольшее заметно в интернет-среде	Позволяет удерживать потребителя и добиться от него заказа

Многие компании по-прежнему ведут процессы продаж в Excel либо других электронных документах или E-mail, но эти инструменты никогда не смогут предоставить того контроля и преимуществ, которые дает полноценная CRM-система. CRM (Customers Relationship Management) – это система управления взаимоотношениями с клиентами, позволяющая контролировать качество работы отдела продаж [6].

Инструмент оценки для повышения продаж дает возможность определить приоритет отдельных возможностей для бизнеса, задокументировать силу каждой возможности для каждого рассматриваемого поставщика и предоставить оценки поставщиков на основе оценки возможностей, взвешенной по важности для бизнеса производителя продукции.

С каждым годом происходит увеличение числа инструментов автоматизации продаж в сфере продаж и маркетинга, одна из причин такого роста заключается в том, что благодаря легкому доступу к информации

клиентам больше не нужно обращаться к производителю за информацией о продукте.

Внедрении в систему управления продажами CRM-системы дает возможность проводить оценку эффективности функций инструментов поддержки продаж (таблица 6) [18].

Таблица 6 – Топ-10 лучших поставщиков инструментов для продаж

Компании	Описание
1	2
Accent Technologies	Облачный провайдер, специализирующийся на решениях по расширению продаж, которые помогают отделам продаж и маркетинга более тесно сотрудничать и добиваться поставленных целей по получению дохода
Albacross	Мощная платформа для генерации лидов B2B, которая автоматически превращает анонимных посетителей веб-сайта в активных и горячих потенциальных клиентов, предоставляет компаниям возможность выявлять и отслеживать компании, посещающие их веб-сайты, получать дополнительную информацию о неизвестных организациях, включая их размер, доход, отрасль, местоположение и контактные данные
Allbound	Помогает компаниям ускорять рост через своих торговых посредников и дистрибьюторов с более предсказуемыми и более низкими затратами, предоставляя торговым представителям единый набор инструментов для обучения, контент-маркетинга, совместной работы и успеха клиентов, предлагает программное обеспечение для управления взаимоотношениями с партнерами (PRM), начиная с подключения партнеров и заканчивая поддержкой, маркетинговым сотрудничеством и регистрацией сделок
Allego	Современная платформа обучения продажам и готовности к продажам гарантирует, что представители обладают навыками и своевременными знаниями, чтобы максимально использовать каждую ситуацию продажи
Ambition	Ведущее в отрасли программное обеспечение для обучения и геймификации для самых умных команд продаж в мире
Allbound	Помогает компаниям ускорять рост через своих торговых посредников и дистрибьюторов с более предсказуемыми и более низкими затратами, предоставляя торговым представителям единый набор инструментов для обучения, контент-маркетинга, совместной работы и успеха клиентов, предлагает программное обеспечение для управления взаимоотношениями с партнерами (PRM), начиная с подключения партнеров и заканчивая поддержкой, маркетинговым сотрудничеством и регистрацией сделок
Allego	Современная платформа обучения продажам и готовности к продажам гарантирует, что представители обладают навыками и своевременными знаниями, чтобы максимально использовать каждую ситуацию продажи

Окончание таблицы 6

Ambition	Ведущее в отрасли программное обеспечение для обучения и геймификации для самых умных команд продаж в мире
Apparound	Универсальное цифровое решение, которое повышает продуктивность продаж за счет предоставления торговых представителей, полезных инструментов и информации,
Artesian	Разрабатывает и предоставляет программное обеспечение для веб-анализа рынка и надзора за продажами для предприятий, собирает и отслеживает информацию о клиентах, потенциальных клиентах и конкурентах из различных онлайн-ресурсов, а также фильтрует и преобразует полученную информацию в аналитические данные на основе компаний и отраслей, которые важны для пользователей
Ascent Cloud	Использует лучшие в отрасли продукты для повышения производительности за счет геолокации и управления производительностью, предоставляет комплексные решения
Bigtincan	Мобильная платформа автоматизации продаж на базе искусственного интеллекта отличается лучшим в отрасли пользовательским интерфейсом, который дает возможность представителям более эффективно взаимодействовать с клиентами и потенциальными клиентами и способствует внедрению в рамках всей команды
Bloomfire	Платформа для обмена знаниями, которая позволяет сотрудникам быстро находить информацию, необходимую им для работы, помогает собирать, отображать, сохранять и обмениваться информацией, соединяя людей, обладающих знаниями, с теми, кто в них нуждается

В продажах главное – подлинные отношения, поэтому сегодня профессионалы обращаются к инструментам автоматизации продаж, чтобы строить искренние отношения со своими клиентами, и все же поддельная или избыточная автоматизация продаж может сорвать весь процесс, поэтому важно использовать правильные инструменты продаж, которые помогут вам построить лояльные отношения [20].

Суть продаж заключается в получении нужных данных в нужное время, и CRM-системы значительно улучшают эту возможность, предоставив организованный канал продаж для любого бизнеса, кроме того, любая информация, которая входит в бизнес-цикл и выходит из него, легко фиксируется в приложении CRM, так что не будет пропущено ни одной ключевой информации при работе с клиентами.

Повышение эффективности отделов продаж, более высокий коэффициент конверсии потенциальных клиентов, повышение автоматизации и улучшение взаимодействия с клиентами – вот некоторые из

преимуществ, которые программное обеспечение CRM внесло в процесс управления продажами организации. Технологии кардинально меняют правила игры во всех рыночных секторах, а в 2020 году эта тенденция стала еще более очевидной. Именно поэтому сектор B2B, следуя успешному опыту B2C продаж, также переходит в сферу цифровых технологий. Это относится к корпорациям всех масштабов, чьи отделы продаж достигают больших успехов благодаря использованию цифровых инструментов.

Цифровизация продаж - это следующий шаг в развитии бизнеса, связанный с переходом компаний на B2B-платформы электронной коммерции. Это означает не только перенос задач на компьютерные и другие технологические решения (автоматизацию), но также глобальное изменение рабочих процессов. Это также включает обновление бизнес-модели в соответствии с потребностями цифровой экономики новой эпохи. Продажи, как и другие аспекты бизнеса, изменились с течением лет, произошел полный сдвиг в способах совершения покупок. Потенциальный покупатель больше не ждет, пока торговый представитель проведет его через процесс покупки [13].

Исследования показывают, что около 81% покупателей проводят онлайн-исследования перед покупкой, поэтому для отделов продаж особенно важно находиться там, где находятся их клиенты.

Когда бизнес по умолчанию становится цифровым, организация должна последовать этому примеру, так как от исследования информации о клиентах до прогнозирования возможности заключения сделки, современные инструменты цифровых продаж обладают огромным потенциалом для положительного влияния на рентабельность инвестиций предприятий.

Цифровая эпоха открыла для отделов продаж множество возможностей для взаимодействия со своими клиентами (рисунок 7) [11].

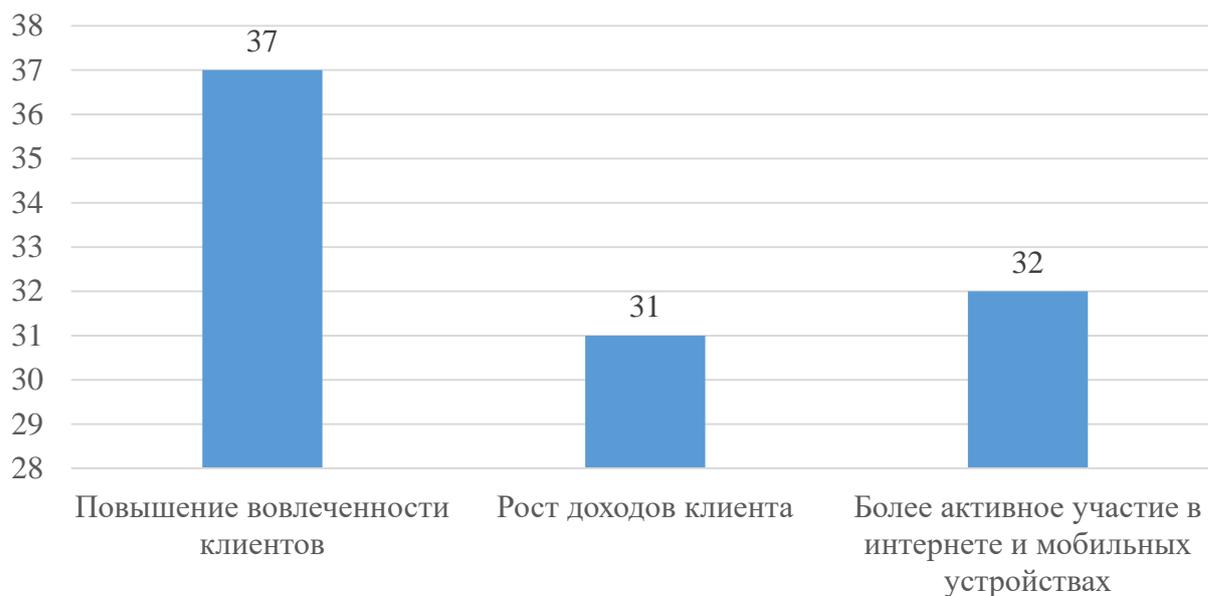


Рисунок 7 – Преимущества цифровых платформ, %

Таким образом, можно сказать о том, что преобразование бизнес-процессов с учетом возможностей современных программных продуктов является одним из проверенных методов улучшения всех аспектов деятельности организации и повышения уровня продаж, а, следовательно, и конкурентоспособности.

1.3 Методические подходы к оценке эффективности системы управления продажами

Для оценки эффективности работы компании важно отслеживать большое количество показателей. В торговой сфере ключевыми показателями являются показатели эффективности продаж, но жалобно заметить, что многие компании не знают, какие именно показатели необходимо отслеживать и на какой периодичности это следует делать. Зачастую фирмы сосредотачиваются на простых показателях, таких как объем продаж, количество продаж и т.д., игнорируя более значимые факторы, что может привести к падению годового объема продаж.

Существуют следующие ключевые показатели эффективности (KPI) продаж в зависимости от модели продаж [16]:

1) Важна численность потенциальных клиентов. Они могут быть как те, кто уже заинтересован в продукте или услуге, так и те, кто еще не осознал свою потребность. Оценив процент, который можно превратить в постоянных клиентов, и установив требуемое количество покупателей, можно рассчитать количество потенциальных клиентов, с которыми необходимо работать.

2) Коэффициент конверсии потенциальных клиентов в покупателей. Оценка этого процесса является важным показателем для оценки размера клиентской базы. Если коэффициент низкий, это может означать необходимость привлечения большего числа потенциальных клиентов. Существует несколько факторов, мешающих успешному завершению процесса конверсии, например, низкий уровень бизнеса, географическое расположение и так далее.

3) Коэффициент заключения сделок относительно количества возможных. Данный показатель определяется отношением количества заключенных контрактов к количеству возможных сделок. Чтобы точно определить "возможные сделки", можно исключить неперспективные сделки из расчета, поскольку клиенты, не заинтересованные в продукте или услуге, были неправильно квалифицированы как потенциальные покупатели. Улучшение процесса квалификации клиентов может привести к повышению этого коэффициента. Более того, лучше работать только с клиентами, которые уже заинтересованы в продукте или услуге. Таким образом, после исключения неперспективных сделок можно легко рассчитать данный показатель, используя количество заявок на предложения.

4) Выручка от заключенных сделок. Важно отслеживать, насколько выручка соответствует запланированным показателям. Если выручка превышает ожидания на 100% или более, можно говорить о наличии запаса конкурентоспособности. Если же выручка ниже запланированного уровня,

необходимо увеличить количество потенциальных клиентов, чтобы в следующем периоде избежать нехватки покупателей.

5) Среднее время сделки. Этот показатель важен, поскольку он показывает, достаточно ли продукции, чтобы закрыть план по продажам, и своевременно ли заключаются сделки. Кроме того, он также может указывать на периоды, когда спрос на продукцию снижается, что может быть сигналом для поиска новых клиентов.

6) Оборачиваемость товаров. Этот показатель помогает предсказать результаты продаж в текущем квартале и определить необходимые действия для обеспечения адекватного товарооборота в будущем. Для повышения оборачиваемости товаров можно увеличить количество покупателей и сделок, а также сократить время сделок, что поможет ускорить процесс продаж.

Также, производя оценку следует сгруппировать все расходы по каналам сбыта и собрать все данные о продажах. Это необходимо для того, чтобы мы могли создать учетную систему и провести анализ соотношении себестоимости продукции и реализации.

Каналы сбыта делятся на следующие категории:

- прямые – заработная плата персонала, страховые взносы, закупка или производство;
- дополнительные – транспорт, телефонная связь, интернет и т.д.;
- специфические – премии за объем продаж, входные деньги для реализации товара и т.д.

На показатели эффективности влияют показатели рентабельности, которые делятся на 3 группы:

1) Валовая рентабельность – разница между выручкой от реализации и себестоимостью продукта, учет прибыльности и убыточности.

2) Маржинальная рентабельность – разница между выручкой от реализации и переменными затратами с учетом маржинального дохода к выручке по каналу сбыта.

3) Итоговая рентабельность – чистая прибыль.

Существуют основные показатели эффективности продаж, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели эффективности системы управления продажами

Направленность	Показатели эффективности деятельности
Основная тенденция	– реализация основных функций; – наличие всех необходимых ресурсов для реализации; – количество закрытых сделок; – отношение потребителя к товару
Экономическая сторона	– грамотное планирование; – отсутствие незапланированных растрат денежных средств; – четкое распределение средств в необходимых целях; – доход
Кадры	– штат персонала; – уровень зарплаты на количество сотрудников; – повышение квалификации; – достижение требуемого уровня профессионализма

Для анализа эффективности продаж и роста экономики продаж необходимо оценить следующие факторы:

- оценка эффективности работы менеджера по продажам;
- количество сотрудников в отделе продаж;
- ориентированность на целевую аудиторию;
- количество покупателей;
- число постоянных, потенциальных и потерянных клиентов;
- целевое использование средств компании;
- целевое распределение всех ресурсов компании;
- общие экономические показатели;
- степень самого высокого дохода;
- причины отказа потенциальных клиентов;
- уровень коммуникации между менеджером и покупателем.

Важную роль играют и другие факторы, оказывающие влияние на работоспособность:

- высокая мотивация и стремление персонала к труду;
- развитие и инновационность компании;

- плодотворность труда;
- комфортные условия труда для сотрудников;
- организационная внутренняя система;
- индивидуальные мотивы.

Конверсия продаж товаров — это маркетинговый индикатор, который отражает стадии продаж продукта до совершения сделки. Процесс конверсии включает три важных показателя: количество посетителей (магазина или веб-ресурса), прямого спроса от покупателей и количество фактических продаж. Конверсия продаж в основном зависит от взаимодействия между продавцом и покупателем.

В определении подготовленности сотрудника выделяют три основных уровня:

1) Слабый. Менеджер осуществляет продажу при помощи уловок, лжи, обмана, пытается угодить и льстить клиенту. На этом уровне, продавцы не проявляют большого интереса к своей работе, работают только ради заработка, не испытывая удовлетворения от процесса. Иногда такие продавцы могут чувствовать дискомфорт, подавленность и даже унижение.

2) Уровень борьбы. Продавец с большой настойчивостью пытается заставить потенциального клиента совершить сделку, используя психологическое давление. Такая продажа часто не приносит клиенту удовольствие и вероятность, что он сделает новую покупку, практически исключена.

3) Игра. На этом уровне работают действительно опытные продавцы или профессионалы с хорошей подготовкой. Продажа в данном случае имеет доброжелательный характер, строится на основе доверительного и уважительного отношения к клиенту. Продавец становится для клиента надежным партнером и помощником в выборе продукции.

Детальная проработка всех показателей эффективности продаж приведет компанию к росту объемов продаж, прибыли, росту статуса компании и т.д.

Таким образом, в первой главе были рассмотрены понятие, цели, принципы и методы системы управления продажами. Управление продажами – управление службами продаж или управление персоналом, который занят непосредственно продажами, то есть подбором персонала, мотивацией персонала, обучением персонала, планированием и контролем работ.

Управление продажами – управление продажами, включающими в себя процессы управления каналами сбыта (распределения). Система управления продажами включает в себя также элементы маркетинга, менеджмента и торговли, которые позволяют решить ряд основных задач предприятия.

Основными принципами управления продажами являются оптимизационный и директивный принципы. Методы управления продажами подбираются индивидуально, исходя из специфики деятельности определенной организации.

2 Комплексный анализ деятельности и системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

2.1 Общая характеристика предприятия и его бизнес-окружения

Фермерское хозяйство «ТО'ХТАНИҮОЗ – ОТА» расположено в Ташкентском районе на территории промзоны города Келеса. Как малое частное предприятие «ТО'ХТАНИҮОЗ – ОТА» было организовано в 1993 году, в основном вид деятельности специализировался на бойне скота. В мае месяце 2000 года реорганизовалось в фермерское хозяйство «ТО'ХТАНИҮОЗ – ОТА» Следуя спросу населения на колбасные изделия в банке АТ «Пахтабанк» был получен кредит. На основании этого был заключен контракт с компанией «Veripak» для установки линии по изготовлению сосисочных изделий в вакуумной упаковке.

ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» имеет ряд преимуществ перед другими заводами по производству колбасных изделий. Так как «ТОХТАНИЁЗ ОТА» является фермерским хозяйством-занимается скотоводчеством, соответственно для производства колбасных изделий пользуется исключительно своим мясом. Имеется своя бойня, где скот забивается именем аллаха, с соблюдением всех исламских обычаев, что является доказательством «халол» продукта. Также в фермерском хозяйстве имеется своя птицеферма, что даёт возможность изготавливать куриные колбасы, сосиски и копчености, также реализовать яйца.

Для производства используются добавки и специи наивысшего качества с производителей как Евроснаб, Геомакс и Шалер, которые имеют сертификат качества и сертификат гигиены. За всё время существования фермерского хозяйства, продукция, производимая ею уже успело занять своё место на ряду самых качественных, конкурентоспособных продуктов.

Что может быть примером награды, полученные не только на территории Узбекистана, но и от известных зарубежных организаций.

Вся продукция, производимая в фермерском хозяйстве проходит строгий контроль качества. Каждый продукт высококачествен, имеет сертификат соответствия и гигиены.

На сегодняшний день фермерское хозяйство, специализированное на изготовление мясных продуктов на новейших современных технологиях, производит для потребителей колбасы более 100 видов.

В процессе деятельности необходимо постоянно проводить анализ рынка, но для этого надо располагать большим количеством данных. Все эти данные носят неопределенный и изменчивый характер.

Поскольку не всегда удастся собрать в полном объеме необходимую информацию, то управленческие решения принимаются в условиях неопределенности и риски для таких решений достаточно высоки.

Поэтому предварительно следует определить каким образом различные факторы могут повлиять на деятельность, это можно сделать с помощью SWOT-анализа, который представлен в таблицах 8 и 9.

Таблица 8 – Варианты факторов в первичной SWOT-таблице

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Определение целевой аудитории 4. Дополнительные услуги 5. Тенденции спроса 6. Сотрудничество с другими компаниями	1. Продукты-заменители 2. Новые игроки на рынке 3. Слабость поставщиков 4. Смена тенденций спроса 5. Активность конкурентов
Внутренняя среда	Преимущества	Недостатки
	1. Большой опыт 2. Высокая известность компании 3. Высокие продажи 4. Лидерство в отрасли / сегменте 5. Низкая себестоимость 6. Удовлетворенность клиентов 7. Отработанные бизнес-процессы 8. Сплоченный коллектив 9. Качественное оборудование 10. Широкий ассортимент 11. Обученный персонал 12. Потенциал маркетинга 13. Быстрая обработка заказов	1. Мало оборотных средств 2. Слабый имидж продукции 3. Слабая дистрибуция, продвижение 4. Нет корпоративной культуры 5. Отсутствие стратегии 6. Низкая мотивация сотрудников

Таблица 9 – Распределение полученных факторов по полям матрицы в ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Дополнительные услуги 4. Сотрудничество с другими компаниями 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые игроки на рынке 2. Слабость поставщиков 3. Активность конкурентов 4. Экономический спад
Внутренняя среда	Преимущества	Недостатки
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции 3. Инновационные технологии, патенты 4. Качественное оборудование 5. Широкий ассортимент 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность в данной отрасли имеет достаточное количество рисков 2. Низка мотивация персонала 3. Высокая трудоемкость производства

Далее следует выделить возможные частные стратегии и проанализировать их, для этого необходимо сопоставить полученные факторы: Конкурентные активы – использование преимуществ компании для освоения рыночных возможностей (S-O). Конкурентные пассивы – преодоление недостатков компании для нивелирования угроз (W-T). Узкие места – преодоление недостатков компании для освоения возможностей (W-O). Безопасность и защита – использование преимуществ компании для нивелирования угроз (S-T).

Таблица 10 – Возможные частные стратегии и их анализ

О	S – ПРЕИМУЩЕСТВА	W – НЕДОСТАТКИ
	<p>Конкурентные активы: поле S-O (СИВ) Как компания может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей?</p> <p>Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей</p>	<p>Узкие места: поле W-O (СЛВ) Как компания может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей?</p> <p>Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон, и максимизация использования благоприятных возможностей</p>
Возможности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия внедрения в производство новых технологий 2. Стратегия поиска путей для выхода на новые рынки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия освоения смежных рынков 2. Увеличение объема НИОКР

Окончание таблицы 10

Т	<p>Безопасность и защита: поле S-T (СИУ) Как компания может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз? Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз</p>	<p>Конкурентные пассивы: поле W-T (СЛУ) Как компания может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз? Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз.</p>
Угрозы	<p>1. Стратегия внедрения менеджмента качества 2. Стратегия уровня цен</p>	<p>1. Стратегия лидерства по издержкам 2. Стратегия страхования рисков</p>

По итогам SWOT – анализа ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» были выявлены различные факторы, которые могут влиять на организацию, как положительно, так и отрицательно.

Для предприятия ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА», стратегия максимизации использования сильных сторон и благоприятных возможностей может включать в себя следующие шаги:

1) Создание конкурентных преимуществ. Это может быть достигнуто путем разработки уникальных рецептов и использования высококачественных ингредиентов для производства колбасы. Также можно улучшить качество продукции, увеличивая долю мяса в составе колбасы.

2) Расширение ассортимента продукции. Разнообразить ассортимент продукции, создать новые виды и вкусы колбас, использовать различные виды мяса.

3) Развитие стратегии маркетинга. Необходимо обратить внимание на различные способы привлечения клиентов, такие как реклама, социальные медиа и продажа товаров в разных торговых точках.

4) Оптимизация операций производства. Важно наладить эффективный процесс производства, который позволяет максимизировать использование ресурсов и уменьшить издержки.

5) Найти лучшие поставщики и оптимизировать цепочку поставок. Работа с надежными поставщиками, которые предлагают лучшие цены и

качество ингредиентов, а также оптимизация системы поставок и складирования, может значительно повысить эффективность бизнеса.

Все эти шаги могут помочь ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» создать конкурентное преимущество на рынке и максимизировать использование своих сильных сторон и благоприятных возможностей.

Для ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» стратегия минимизации влияния слабых сторон и минимизации возможных угроз может включать в себя следующие шаги:

1) Оптимизация процессов производства. Важно оптимизировать процессы производства, чтобы снизить затраты, повысить производительность и улучшить качество продукции.

2) Улучшение ресурсной базы. Обновление оборудования, повышение эффективности использования оборудования поможет минимизировать затраты на производство и уменьшить риск простоев на производстве.

3) Разработка мер по обеспечению безопасности продукции. Безопасность и качество продукции являются ключевыми для удовлетворенности клиента. Разработка мер по контролю качества, соблюдения стандартов безопасности позволит свести к минимуму риск возврата продукции или производства качественно низкой продукции.

4) Разработка специальных программ для улучшения работы с персоналом. Люди являются основным активом предприятия. Поэтому важно разработать и внедрить программу для обучения сотрудников, программы стимулирования, повышение мотивации к работе.

5) Разработка новых типов продукции. Разработка новых типов продукции может привлечь новых клиентов и увеличить объем производства.

6) Контроль затрат на производство. Необходимо следить за затратами на производство и находить способы снижения издержек.

Минимизация влияния слабых сторон и возможных угроз для ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» будет эффективной только при условии, если предприятие готово бережно распорядиться своими ресурсами,

оптимизировать свои процессы и эффективно контролировать затраты. Стремление к изменениям и постоянный контроль могут помочь определить новые прогрессивные методы в производстве.

После SWOT – анализа дополнительно следует сделать PEST – анализ, который позволяет выявить политические, экономические, социальные и технологические аспекты, влияющие на деятельность организации.

PEST – анализ ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – PEST – анализ ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Факторы	Характеристика факторов	Оценка степени влияния (1-5)
Политические	– правительственная стабильность;	3
	– государственное влияние в отрасли;	5
	– налоговая политика и законодательство данной сферы	4
Экономические	– динамика развития экономики – спад, рост, стагнация;	4
	– изменение курсов валют, стоимости капитала;	2
	– изменение уровня безработицы;	3
	– изменение уровня инфляции;	5
	– платежеспособность целевой аудитории	5
Социальные	– уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров;	4
	– уровень трудовой дисциплины на предприятии	5
Технологические	– появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования;	4
	-вложение инвестиций в усовершенствование предоставляемых услуг;	5
	-внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет - технологий и иных современных информационных	3

Согласно PEST – анализу можно сделать следующие выводы по влиянию факторов: среди политических факторов наибольшее воздействие оказывает государственное влияние; среди экономических факторов наибольшее влияние оказывает изменение уровня безработицы и уровня инфляции; социальный фактор обуславливается в наибольшей степени уровнем трудовой дисциплины на предприятии; среди технологических факторов особое влияние имеет вложение инвестиций в усовершенствование предоставляемых услуг.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Как и на любом предприятии трудовые и экономические ресурсы занимают одно из главных мест. В зависимости от того насколько они эффективно используются зависит конечный результат деятельности предприятия. В таблице 12 представлены показатели экономического потенциала ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».

Таблица 12 – Показатели, характеризующие эффективность использования экономического потенциала

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп прироста, %	
				2021 г. / 2020 г.	2022 г. / 2021 г.
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	90770	84197	162594	-7,2	93,1
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	52868	56470	103380	6,8	83,1
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	10007	7175	5921	-28,3	-17,5
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	997	1532	1255	53,7	-18,1
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	836	1226	1141	46,7	-6,9
Численность работников, чел.	383	317	425	-17,2	34,1
Собственный капитал, тыс. руб.	4409	4636	5755	5,1	24,1
Фондоемкость, руб.	0,11	0,09	0,04	-22,7	-57,3
Фондоотдача, руб.	9,07	11,73	27,46	29,4	134,0
Производительность труда, тыс. руб.	236,99	265,61	382,57	12,1	44,0
Коэффициент устойчивости экономического роста	0,19	0,26	0,20	-	-
Затраты на один рубль проданной продукции, руб.	0,58	0,67	0,64	15,2	-5,2
Рентабельность (убыточность):					
– хозяйственной деятельности, %	1,58	2,17	1,10	37,3	-49,2
– продаж, %	1,10	1,82	0,77	65,7	-57,6
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,24	0,24	0,55	-	-
Длительность оборота, дни	1503,7 9	1469,9 5	652,43	-	-
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,05	0,02	-	-
Коэффициент текущей ликвидности	0,95	0,95	0,96	-	-
Коэффициент общей ликвидности	0,99	1,00	1,00	-	-
Коэффициент финансовой зависимости	0,99	0,98	0,98	-	-

Таким образом, прирост выручки в 2022 году в сравнении с 2021 составил 93,1%, однако в 2020 наблюдается снижение выручки на -7,2%. Чистая прибыль снизилась в 2022 году на 6,9%.

Коэффициент общей ликвидности 1,00, это свидетельствует об эффективном использовании оборотных средств. Коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,02, а текущей ликвидности 0,96, значит организация не имеет возможности достаточно быстро погашать краткосрочные долги.

Наиболее важным показателем для развития производства является качество трудовых ресурсов. Качественный состав трудовых ресурсов ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Группы работников	Численность рабочих на конец года			Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
По полу:						
Мужской	211	198	218	55,1	62,5	51,3
Женский	172	119	207	44,9	37,5	48,7
Итого	383	317	425	100,0	100,0	100,0
По возрасту, лет:						
До 20	5	3	8	1,3	0,9	1,9
от 20 до 30	85	79	90	22,2	24,9	21,2
от 30 до 40	76	70	92	19,8	22,1	21,6
от 40 до 50	85	77	94	22,2	24,3	22,1
от 50 до 60	67	31	75	17,5	9,8	17,6
старше 60	65	57	66	17,0	18,0	15,5
Итого	383	317	425	100,0	100,0	100,0
По образованию:						
начальное	-	-	-	-	-	-
незаконченное среднее	92	75	94	24,0	23,7	22,1
среднее общее	100	92	111	26,1	29,0	26,1
среднее специальное	98	74	104	25,6	23,3	24,5
высшее	93	76	116	24,3	24,0	27,3
Итого	383	317	425	100,0	100,0	100,0
По трудовому стажу, лет:						
до 3 лет	186	146	145	48,6	46,1	34,1
от 3 до 6	114	98	164	29,8	30,9	38,6
больше 6 лет	83	73	116	21,7	23,0	27,3
Итого	383	317	425	100,0	100,0	100,0

Из данных таблицы видно, что преимущественное количество работников составляют мужчины. Молодых кадров очень мало, преимущественный состав сотрудников на предприятии от 30 лет. В таблице 14 представлено движение кадров на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».

Таблица 14 – Баланс движения кадров ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Год	На начало периода	Поступило за период	Выбыло за период				На конец периода
			всего	В том числе по источникам:			
				по собственному желанию	за нарушение трудовой дисциплины	прочие причины	
2020	239	299	155	135	7	13	383
2021	383	128	194	164	5	25	317
2022	317	308	200	174	9	17	425

По данным таблицы 14, можно сказать о том, что с каждым годом приход новых работников увеличивается, если за 2020 год в ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» поступило 299 человек, то в 2022 году это число составило 308 человек, однако вместе с этим мы наблюдаем и рост увольняющихся сотрудников.

В 2020 году уволилось 155 человек, а в 2022 – 200 человек, преимущественно люди уходят по собственному желанию.

Для проведения полного анализа трудовых ресурсов необходимо рассматривать и структуру персонала, которая представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Структура персонала ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Категории работников	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абсолютные отклонения (+,-)		Относительные отклонения(%)	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2022г. от 2021г.	2021г. от 2020г.	2022г./ 2021г.	2021г. / 2020г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Численность персонала организации всего, в том числе:	383	100	317	100	425	100	108	-66	0	0

Окончание таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рабочие	227	59	170	54	233	55	63	-57	1	-6
Служащие	125	33	115	36	154	36	39	-10	0	4
Специалисты	14	4	13	4	11	3	-2	-1	-2	0
Руководители	17	4	19	6	27	6	8	2	0	2

Таким образом, можно сказать о том, что в целом численность персонала растет, однако в 2021 году наблюдается уменьшение. Основное количество рабочих мест отдается рабочим и служащим, число специалистов практически остается неизменным, рост руководителей составляет 2%.

Чтобы дать оценку качества трудовых ресурсов, необходимо проанализировать эффективность использования кадрового потенциала, которая представлена в таблице 16.

Исходя из данных таблицы, можно сказать о том, что среднесписочная численность в 2022 году по отношению к 2020 году выросла на 60 человек. Коэффициент оборота по приему персонала в 2020 – 2022 гг. сократился на 14%, коэффициент текучести кадров вырос на 3%, а коэффициент постоянства кадров вырос на 5%.

Таблица 16 – Показатели, характеризующие эффективность использования кадрового потенциала

Показатели	Годы			Темп прироста, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2021/2020
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность персонала, чел.	311	350	371	6,0	12,5
Количество принятого персонала за год, чел.	299	128	303	136,7	-57,2
Общее количество уволенных работников за год, чел.	155	194	200	3,1	25,2
В том числе количество уволившихся работников, чел.:	142	169	183	8,3	19,0
– по собственному желанию	135	164	174	6,1	21,5
– за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	7	5	9	80,0	-28,6

Окончание таблицы 16

1	2	3	4	5	6
Число рабочих, состоявших в списочном составе предприятия за весь отчетный год, чел.	182	221	237	7,2	21,4
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	11	11	12	9,1	0,0
Коэффициент оборота по приему персонала, %	96	37	82	-	-
Коэффициент оборота по выбытию персонала, %	96	55	54	-	-
Коэффициент текучести кадров, %	46	48	49	-	-
Коэффициент постоянства кадров, %	59	63	64	-	-

При анализе кадрового потенциала также необходимо анализировать и то, как управленческий персонал проявляет свои знания и профессионализм в достижении целей организации. В таблице 17 необходимо рассмотреть использование трудовых ресурсов.

Таблица 17 – Использование трудовых ресурсов

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+;-) 2022 г.от:	
				2021 г.	2020 г.
Среднегодовая численность сотрудников, чел.	311	350	371	21	60
Отработано дней одним сотрудником за год, дн.	241	245	243	-2	2
Отработано часов одним сотрудником за год, час	1 928	1 960	1 944	-16	16
Средняя продолжительность рабочего дня, час	8	8	8	-	-
Общий фонд рабочего времени, чел./час	599 608	686 000	721 224	35 224	121 616

По данным таблицы 17 можно сделать вывод о том, что продолжительность рабочего дня остается неизменной. В 2022 году по сравнению с 2020 годом количество рабочих дней на 2 было больше, однако по отношению к 2021 году их на 2 дня было меньше. С ростом численности персонала растет и фонд рабочего времени, за период 2020-2022 гг. он увеличился на 121616 чел./час.

Анализ продаж на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ продаж на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Показатели	Годы			Темп прироста, %	
	2020	2021	2022	2022/ 2021	2021/ 2020
Выручка (нетто) отпродажи товаров, продукции, работ,услуг, тыс. руб.	90 770	84 197	162 594	93,1	-7,2
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	52 868	56 470	103 380	83,1	6,8
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	997	1 532	1 255	-18,1	53,7
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	836	1 226	1 141	-6,9	46,7
Затраты на один рубль проданной продукции, руб.	0,58	0,67	0,64	5,2	15,2
– хозяйственной деятельности, %	1,58	2,17	1,10	-49,2	37,3

При изучении этого вопроса можно выяснить, что предприятие может увеличивать продажи различными способами, например, повышение качества продукции, увеличение объемов сбыта, изменение рекламных мероприятий и ассортимента товаров.

Себестоимость проданных товаров увеличилась на 83,1% и составила на конец отчетного года 103380 тыс. руб. Рост себестоимости связан с рядом факторов, таких как: рост цен на сырье и материалы, используемые в производстве товаров/услуг, а также увеличение затрат на транспортировку и доставку товаров/услуг.

С 2020 по 2021 годы наблюдается рост прибыли от продаж на 53,7%, а с 2021 по 2022 годы происходит резкий упадок показателя до уровня 1255 тыс. руб., то есть на 18,1%. Это может быть связано с увеличением себестоимости проданной продукции, так как с 2020 по 2021 годы себестоимость имеет незначительный рост на 6,8%, однако уже с 2021 по 2022 годы рост составляет 83,1%. Эти показатели имеют прямую взаимосвязь.

Если говорить о чистой прибыли, то она растет и падает в те же периоды, что и прибыль от продаж. Но стоит заметить, что с 2021 по 2022 годы спад не такой большой как спад прибыли от продаж, что может

свидетельствовать об использовании предприятием каких-либо налоговых льгот или изменения системы налогообложения.

Если говорить о рентабельности, то следует рассмотреть два конкретных показателя, а именно рентабельность хозяйственной деятельности и рентабельность продаж. Оба показателя с 2020 по 2021 годы растут на 37,3 и 65,7% соответственно, а с 2021 по 2022 года падают на 49,2 и 57,6% соответственно.

Убыль рентабельности от продаж в сравнении 2022 и 2020 годов говорит о том, что происходит снижение спроса на продукцию. Данный показатель говорит о том, что организация имеет прибыль в 2022 году 0,77 копеек с реализации своей продукции на 1 рубль.

Снижение рентабельности хозяйственной деятельности говорит о снижении эффективности деятельности предприятия. ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» имеет в 2022 году 1,1 копейку с 1 собственного рубля.

С помощью факторного анализа необходимо определить какое влияние оказывают факторы на рентабельность продукции и рентабельность продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» в таблице 19.

Таблица 19 – Рентабельность продукции и рентабельность продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Показатель	Формула для расчета	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, +/-
Рентабельность продукции, %	$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Пр}}{\text{С}},$ где $R_{\text{прод}}$ – рентабельность продукции; Пр – прибыль от реализации продукции; С – полная себестоимость реализованной продукции	0,9	1,5	1,2	1,3
Рентабельность продаж, %	$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Пр}_{\text{пр}}}{\text{В}},$ где $R_{\text{пр}}$ – рентабельность продаж; $\text{Пр}_{\text{пр}}$ – прибыль от продаж; В – выручка от реализации продукции	1,1	1,8	0,8	0,7

Исходя из получившихся данных, наблюдается достаточно низкая рентабельность продукции и продаж, а также ее ежегодное снижение.

В 2022 году наблюдается увеличение выручки, но также происходит рост себестоимости продаж, так как предприятие стало закупать больше материалов и сырья. Это может привести к снижению рентабельности компании при увеличении выручки.

Поскольку эти показатели зависят от прибыли от реализации продукции следует провести мероприятия по увеличению прибыли организации. Для этого с факторного анализа необходимо определить какие факторы наибольшим образом влияют на прибыль от реализации продукции.

$$\Pi = В - С - КР, \quad (1)$$

где В – выручка;

С – себестоимость продукции;

КР – коммерческие расходы;

Исходные данные для факторного анализа прибыли ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Исходные данные для факторного анализа прибыли ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Показатель	2020 (t ₀)	2022 (t ₁)	Изменение, +/-
Выручка отреализации	90 770	162 594	71 824
Себестоимость	52 868	103 380	50 512
Коммерческие расходы	36 905	57 959	21 054

С помощью метода цепных подстановок проводится факторный анализ:

$$\Pi_0 = В_0 - С_0 - КР_0 = 90\,770 - 52\,868 - 36\,905 = 997 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi_{\text{Усл}1} = В_1 - С_0 - КР_0 = 162\,594 - 52\,868 - 36\,905 = 72\,821 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi_{\text{Усл}2} = В_1 - С_1 - КР_0 = 162\,594 - 103\,380 - 36\,905 = 22\,309 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi_1 = В_1 - С_1 - КР_1 = 162\,594 - 103\,380 - 57\,959 = 1\,255 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta\Pi_B = \Pi_{\text{Усл}1} - \Pi_0 = 72\,821 - 997 = 71\,824 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta\Pi_C = \Pi_{\text{Усл}2} - \Pi_{\text{Усл}1} = 22\,309 - 72\,821 = -50\,512 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta\Pi_{KR} = \Pi_1 - \Pi_{\text{Усл}2} = 1\,255 - 22\,309 = -21\,054 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta\Pi = \Pi_1 - \Pi_0 = 1\,255 - 997,00 = 258 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta\Pi = \Delta\PiВ + \Delta\PiС + \Delta\PiКР = 71\,824 - 50\,512 - 21054 = 258 \text{ тыс. руб.}$$

В общем прибыль от реализации имеет небольшую тенденцию к росту, за период она выросла на 285 тыс. руб., на это повлияло: увеличение выручки привело к увеличению прибыли на 72 821 тыс. руб.; увеличение себестоимости продукции привело к уменьшению прибыли на 50 512 тыс. руб.; увеличение коммерческих расходов привело к уменьшению прибыли на 21054 тыс. руб.

Если говорить в целом, то наибольшее отрицательное влияние на прибыль оказывает влияние такого фактора как себестоимость, а положительное влияние оказывает увеличение выручки. В таблице 21 необходимо рассмотреть динамику объемов продаж.

Таблица 21 – Объемы продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Показатель	2020	2021	2022
Рост (убыток) продаж, %	108,64	92,76	193,11

Исходя из полученных данных, можно сказать о том, что в 2020 и 2022 годах наблюдается положительная динамика объемов продаж, однако в 2021 году наблюдался спад объемов продаж. Это может быть связано с тем, что спрос на определенные товары упал и был не реализован.

2.3 Анализ и оценка текущего состояния системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» предназначены для управления и распределения заказов, ведения учета продаж, мониторинга выполнения заказов и оптимизации взаимодействия с клиентами. Функционал систем управления продажами может быть разнообразным, в зависимости от требований компаний и особенностей работы на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА». Однако, в целом, такие системы должны обеспечивать автоматизацию процессов, сокращение времени на

обработку заказов, анализ уровня продаж, производительности и эффективности работы сотрудников, мониторинг качества обслуживания клиентов и управление взаимоотношениями с ними.

Также важно отметить, что такие системы должны быть легко адаптируемыми для различных потребностей и масштабов компаний. Использование систем управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» помогает повысить эффективность работы компании, оптимизировать затраты и снизить риски ошибок и потерь. Организационная структура отдела продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» в настоящее время представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Текущая организационная структура отдела продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

В подчинении начальника отдела продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» находятся менеджеры по продажам в количестве четырёх человек, а также кладовщик. Общие обязанности менеджера по продажам включают:

1) Продажи: нахождение потенциальных клиентов, проведение переговоров с ними, заключение договоров, выполнение плана продаж и достижение целей.

2) Управление продажами: мониторинг и анализ продаж, разработка и внедрение стратегий и тактик продаж, координация работы отдела продаж.

3) Управление клиентскими отношениями: установление контакта с клиентами, поддержание и укрепление взаимоотношений, выявление потребностей клиентов, решение их проблем.

4) Маркетинг: участие в разработке и реализации маркетинговых стратегий, анализ рынка, конкурентов и клиентов, мониторинг и анализ потребностей клиентов.

5) Управление персоналом: обучение, развитие и мотивация сотрудников, руководство отделом продаж, контроль за выполнением поставленных задач.

6) Работа с документами: заполнение договоров, отчетов, статистических данных.

7) Участие в мероприятиях: участие в выставках, конференциях, осуществление презентаций продукции компании.

Также в обязанности менеджера по продажам может входить разработка бизнес-планов, выявление потенциальных клиентов и партнеров, работа по выявлению новых возможностей и развитию рынка, создание и развитие брендовой стратегии компании.

В целом, работа менеджера по продажам направлена на увеличение объема продаж и максимизацию выручки компании, укрепление ее конкурентных позиций на рынке и повышение удовлетворенности клиентов.

На рисунке 9 представлен процесс управления продажами.



Рисунок 9 – Процесс управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Планирование продаж является одной из ключевых функций управления продажами, направленной на определение целей и способов их достижения. К конкретным функциям планирования относятся

распределение ресурсов, адаптация к рыночной среде, внутренняя координация и стратегическое планирование.

Коммерческий директор и директор ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» занимаются общим планированием продаж. Они изучают результаты предыдущего года, разрабатывают планы и задачи для отдела продаж. Затем план распределяется среди сотрудников. К специальным заданиям могут относиться: поиск новых клиентов; продажа остатков; продвижение товара с пониженным спросом и т.д. Благодаря этому предприятие может выстраивать микро-планирование и организовать работу с большим положительным эффектом. Менеджерам необходимо постоянно отслеживать изменения в объемах продаж, рентабельности и оценивать в целом эффективность продаж, такой анализ представлен в таблице 19.

Для увеличения спроса и повышении результатов организации следует грамотно использовать инструменты маркетинга. На предприятии ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» используется распространенная схема 4P (ее параметры: продукт (product), цена (price), места продаж (place) и продвижение (promotion)), основными элементами которой являются:

Товарная политика – в данном направлении решают вопросы вхождения на новые рынки, достижения преимуществ перед конкурентами, получения высоких доходов, повышения внимания потребителей к товарам, оптимизации ассортимента и т.д. Здесь же используются следующие инструменты: товар; ассортимент; товарный знак; упаковка; дополнительные услуги; гарантия; сервисное обслуживание.

Ценовая политика зависит от условий, сложившихся на рынке, и включает установку цен на продукцию, которые могут варьироваться от минимальной, обеспечивающей безубыточность предприятия, до максимальной, которую покупатель готов заплатить в данный момент времени. При установке цен учитывается, что более дорогой продукт требует больших затрат на маркетинг, в то время как более низкая цена может

стимулировать покупку. Инструменты ценовой политики включают ценообразование, скидки, акции, бонусные программы и ценовые стратегии.

Сбытовая политика – осуществление доставки товаров в места продаж, а также мероприятий по поддержке продаж. Данное направление предполагает использование следующих инструментов: каналы сбыта, товародвижение; процесс сбыта, дистрибуция; материальная обработка, логистика; маркетинговая логистика.

Политика продвижения – здесь решается как, через кого и какими способами будет продвигаться продукция на рынке.

Это направление использует такие инструменты как: реклама; PR, создание имиджа и общественного мнения; личные продажи; прямой маркетинг. Организация продаж на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» представлена на рисунке 10.

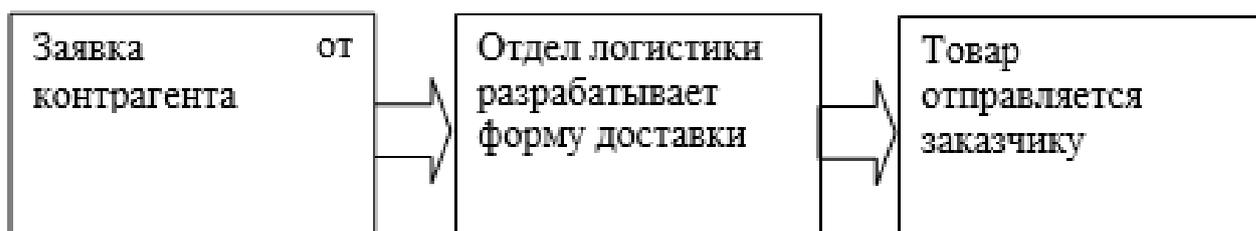


Рисунок 10 – Процесс организации продаж на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Система продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» выглядит следующим образом:

1) Начальник отдела продаж: отвечает за организацию работы отдела продаж; разрабатывает стратегию продаж и планы действий; контролирует выполнение планов и достижение целей; участвует в принятии решений по расширению ассортимента услуг и ценообразованию.

2) Менеджеры по продажам: занимаются активным продвижением услуг компании; активно ищут новых клиентов и поддерживают отношения с существующими; консультируют клиентов по вопросам, связанным с услугами фермерского хозяйства; оформляют договоры на оказание услуг.

Кладовщик: отвечает за контроль за материально-техническим обеспечением работ; принимает наличие и качество материалов и оборудования; готовит материалы и оборудование к работе на полях.

Такая структура позволяет обеспечивать эффективность работы отдела продаж и достижение поставленных целей. Отдел продаж ответствен за направление клиентов на оказание услуг, а кладовщик – за своевременное поступление и контроль за материально-техническими ресурсами.

Наибольшая стимуляция продаж осуществляется с помощью мотивации продаж. Мотивация сотрудников на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Мотивация сотрудников ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Материальные	Скрыто-материальные
Премия за переработку плана; Оплата курсов по повышению квалификации	Оплата отпусков; Социальные пакеты;

На сегодняшний день компаниям постоянно нужно искать новые возможности для реализации своей продукции, которые проходят по каналам сбыта. В настоящее время у ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» заключены долгосрочные контракты с различными торговыми сетями.

Сотрудничество с такими партнерами выгодно, однако у крупных сетей, как правило, своя ценовая политика, поэтому предприятие поставляет продукцию в обход дистрибьютерам. Каналы сбыта ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Классификация каналов сбыта ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Контроль является одним из ключевых элементов управления продажами, который включает в себя следующие действия. В первую очередь, необходимо изучить проблемы, которые возникают при анализе ситуации на рынке и планировании продаж.

Во-вторых, контроль должен быть осуществлен для отслеживания объемов продаж в различных сегментах рынка, а также соответствия их плановым показателям. В-третьих, контроль должен включать отслеживание выполнения приказов и инструкций сверху вниз, проверку качества работы и получение обратной связи. Эти меры обеспечивают корректировку системы управления продажами. На примере компании "ТОХТАНИЁЗ ОТА" контролировать необходимо основные «активы» продаж: товары (что продается), клиенты (кому продается) и персонал (кто продает). Рост продаж этих "активов" определяет темпы развития бизнеса.

Во второй главе был проведен комплексный анализ деятельности и системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА». Благодаря чему можно сказать о том, что в период 2020-2022 гг. увеличилась численность рабочих, за счет чего повышается эффективность использования трудовых ресурсов, также более эффективно используются основные средства и наблюдается рост объемов продаж. В качестве инструментов маркетинга для стимуляции продаж на предприятии используется 4P – схема.

Однако на предприятии наблюдается и некоторые проблемы: снизилась эффективность использования ресурсов; недостаточная эффективность работы менеджеров из-за повышенной нагрузки и требований; недостаточная ориентация на товар с высоким спросом.

3 Совершенствование системы продаж ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы продаж

Экономическая деятельность в условиях ужесточения конкурентной борьбы и иные причины требуют постоянного совершенствования методов управления продажами товаров и услуг для получения большей прибыли компании, к актуальной задаче совершенствования относится необходимость максимально полного учета факторов, влияющих на современное состояние организации и определяющих прогноз ее развития в будущем.

ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» должен совершенствовать свою рекламную политику для того, чтобы продвигать свои товары и услуги на рынке конкуренции. Как сказано в описании, это позволит улучшить стратегическую деятельность предприятия и повысить его конкурентоспособность.

Основные задачи рекламной политики в данном случае:

- 1) Привлечение новых клиентов за счет увеличения узнаваемости бренда и товаров ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».
- 2) Удержание стабильного потока постоянных клиентов, путем поддержания качества товаров и услуг.
- 3) Оповещение целевых клиентов о новых товарах и услугах предприятия.
- 4) Расширение клиентской базы предприятия за счет расширения географии продаж и ассортимента по продукции.

Для достижения этих задач ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» должен разработать эффективную стратегию рекламной кампании, проводить маркетинговые исследования, включающие исследование потребностей и требований клиентов. Также необходимо использовать разнообразные средства рекламы, такие как социальные сети, телереклама, интернет-реклама и т.д. Новая рекламная политика, основанная на системном

взаимодействии с целевыми аудиториями, может стать эффективным инструментом для привлечения новых клиентов и сохранения текущей клиентской базы ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА».

Комплекс мероприятий, разработанный для решения задач новой рекламной политики, может включать следующие шаги:

- 1) Исследование целевой аудитории и ее потребностей.
- 2) Создание современного и эффективного сайта и продвижение его через поисковые системы и социальные сети.
- 3) Разработка серии рекламных видео, которые будут размещены на различных каналах видеохостинга и социальных сетей.
- 4) Организация рекламных акций, направленных на привлечение новых клиентов.
- 5) Участие в выставках, спонсорство мероприятий и другие PR-мероприятия.

Стоит отметить, что прямая и непрямая реклама должны гармонично дополнять друг друга. Прямая реклама может привести новых клиентов на сайт, а непрямая – поддержать интересы текущих клиентов. Назначение мероприятий и их целевые группы представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Назначение мероприятий и их целевые группы

Наименование мероприятий	Назначение	Исполнители Ответственность
Разработка и эксплуатация сайта	Главное назначение начальной страницы заключается в том, чтобы поведать пользователям о данной компании, о преимуществах ее Web-ресурса перед другими подобными ресурсами Вконтакте	Генеральный директор, отдел продаж
Разработка и эксплуатация профиля в Вконтакте	Во Вконтакте сосредоточена огромная аудитория, которую можно превратить в своих клиентов.	Генеральный директор, отдел продаж
Промоакция на ярмарке	Подтолкнуть потенциального заказчика к совершению покупки различными способами.	Генеральный директор, промоутер
Реклама на телевидении	Основное назначение рекламы – это способствовать продвижению, поэтому она стимулирует покупателя к совершению покупки, оказывает коммуникативную функцию	Генеральный директор, отдел продаж

Временные рамки: Продолжительность рекламной кампании ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» составляет 12 месяцев: январь-декабрь 2023 г.

План разработки и реализации мероприятий по совершенствованию рекламной политики представлен в таблице 24.

Таблица 24 – План разработки и реализации мероприятий по совершенствованию рекламной политики

Наименование мероприятий	Сумма затрат, руб.	Длительность мероприятия	2023г													
			январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь		
Разработка и эксплуатация сайта	1000,00	Январь-февраль 2023 г.														
Разработка и эксплуатация профиля во Вконтакте -ежедн.видео -История	46 000,00	Январь-декабрь 2023 г.														
Продвижение в социальных сетях сайта	1000,00	Январь-декабрь 2023 г.														
Промоакция на ярмарке	9 500,00	Май 2023 г.														
Реклама на телевидение	334 052,00	3 месяца (октябрь-декабрь 2023)														
Общая сумма затрат	389 552,00		9 166,66	9 166,66	3916,66	3916,66	3916,66	3916,66	3916,66	3916,66	3916,66	3916,66	115 267,33	115 267,33	115 267,33	

Создание собственного сайта, как выяснилось, требует более существенных затрат, которые представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на организацию сайта ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» в первый год SMM – продвижения

Затраты	Сумма в руб.
Создание контента сайта	2 000,00
Подготовка сайта	1 000,00
Техническая поддержка сайта на год	25 000,00
Страховые выплаты	10 000,00
Продвижение сайта в Интернете	5 000,00
Хранение информации на сервере	2 000,00
Регистрация, продление доменного имени	1 000,00
Итого	46 000,00

Графически затраты на организацию сайта ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» в первый год SMM – продвижения представлены на рисунке 12.

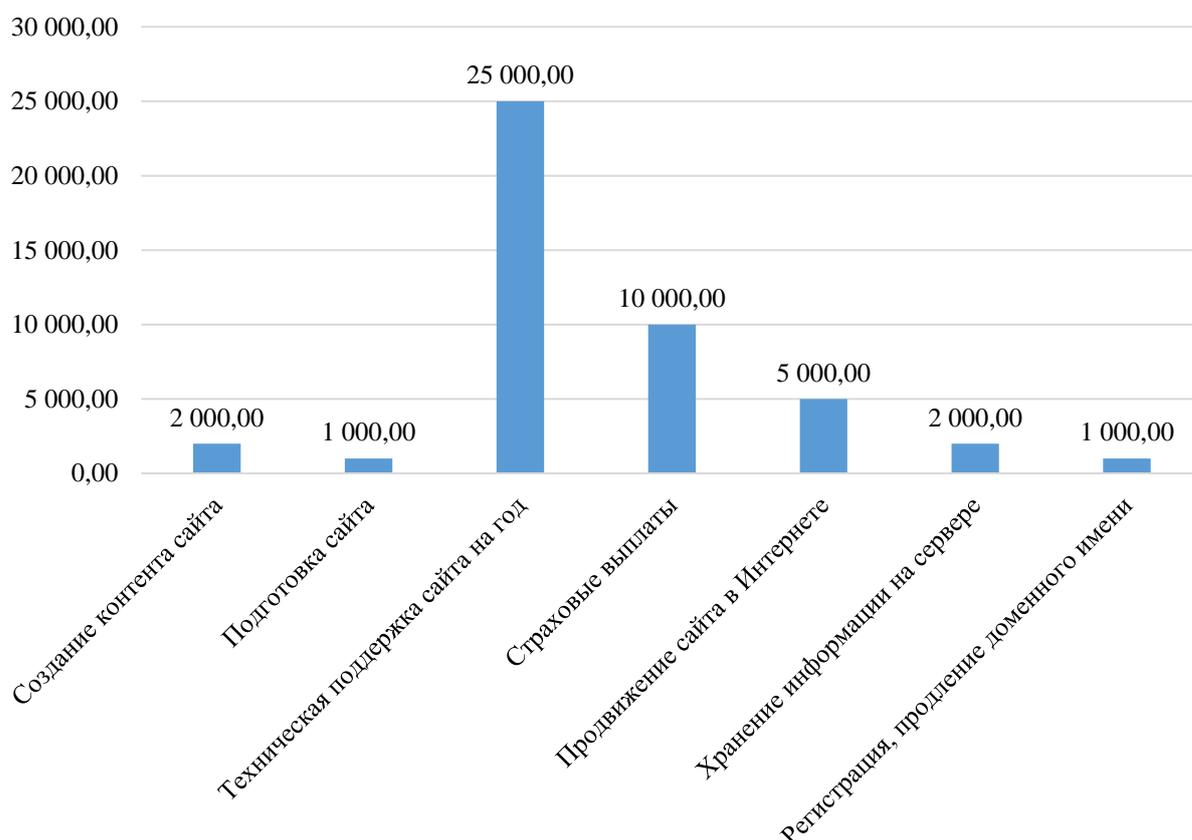


Рисунок 12 – Затраты на организацию сайта ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» в первый год SMM – продвижения, руб.

В показатели расходов не включены затраты на пользование интернетом и его подключение, так как они на предприятии постоянны (Таблица 26).

Таблица 26 – Затраты на 2024 г. SMM – маркетинга

Затраты	Сумма в руб.
Техническая поддержка сайта на год	25 000,00
Страховые выплаты	10 000,00
Регистрация, продление доменного имени	1 000,00
Итого	36 000,00

Графически затраты на 2024 г. SMM – маркетинга представлены на рисунке 13.

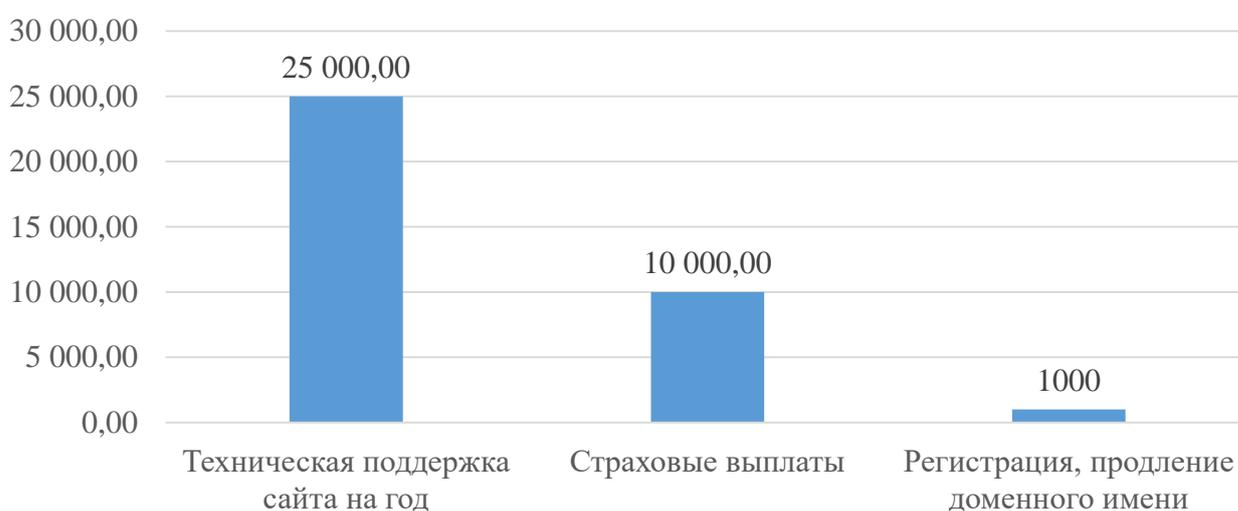


Рисунок 13 – Затраты на 2024 год SMM – маркетинга в ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА», руб.

Для проведения промо-акции на городской ярмарке потребуются рекламный щит, листовки, фотозона, промоутер и 2 менеджера. Для расчета расходов можно использовать таблицу 27.

Таблица 27 – Затраты на промоакцию ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Затраты	Сумма в руб.
Рекламный щит	2 000,00
Листовки	2 000,00
Фотозона	2 000,00
Услуги промоутера	1 500,00
Услуги менеджера	1 500,00
Итого	9 500,00

Графически затраты на промоакцию представлены на рисунке 14.

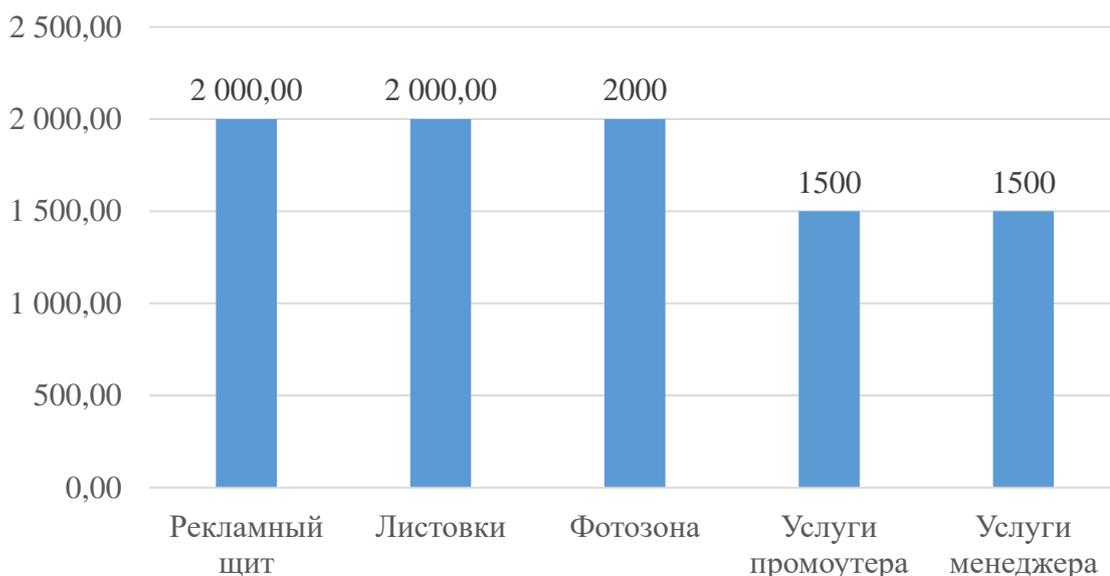


Рисунок 14 – Затраты на промоакцию в ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА», руб.

Реклама в газетах и на телевидении может помочь предприятию повысить покупательскую способность и конкурентоспособность, не только онлайн-реклама. Преимущества такой рекламы:

- 1) Ведущие передачи вызывают доверие у зрителей.
- 2) Не нужно тратить дополнительные средства на рекламный ролик, так как продукт будет прорекламирован в ходе передачи.
- 3) С точки зрения психологии, продукт, прорекламированный в передаче, а не во время рекламного перерыва, не вызовет негативных эмоций у зрителей.

Для расчета затрат на рекламу в эфире за 3 месяца можно использовать таблицу 28. За три месяца есть 62 будних дня, 12 выходных дней и 12 понедельников.

Таблица 28 – Затраты на рекламу

День недели	Сумма в руб.
Понедельник – пятница 07:00-08:00	239 072,00
Суббота 08:00-09:00	46 272,00
Понедельник 06:00-07:00	48 708,00
Итого	334 052,00

После расчетов может показаться, что затраты на рекламу довольно высоки, но не стоит забывать, что эти затраты окупаются спустя некоторое время, принесут новых клиентов и увеличат выручку.

Правильная реклама - это ключ к успеху, так как она помогает развивать и увеличивать доход предприятия, привлекает новых потенциальных клиентов и улучшает систему продаж, повышая конкурентоспособность предприятия.

3.2 Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию системы продаж

Среди разработанных мероприятий можно выделить мероприятия, которые наиболее важны для развития предприятия.

Предположим, что до проведения рекламы ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» имел ежемесячный доход в размере 50 тыс. рублей, а после рекламной кампании выручка выросла за счет привлечения новых клиентов до 60 тыс. рублей в месяц.

Для расчета эффективности можно использовать формулу ROI (Return on Investment – доходность инвестиций):

$ROI = (\text{доход от рекламы} - \text{стоимость рекламы}) / \text{стоимость рекламы}.$

Пусть стоимость рекламной кампании составила 20 тыс. рублей. Тогда:

$$ROI = (60 - 50) / 20 = 0,5.$$

Таким образом, ROI составляет 0,5, что означает, что каждый вложенный рубль в рекламную кампанию принес 50 копеек прибыли (в данном случае выручки ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»).

Срок оборачиваемости = $46 / (0,5 \times 1,5) = 61$ день.

Средний доход в месяц = $0,5 \times 1,5 \times 31 = 23$ тыс. руб.

Рассчитаем эффективность еще одного мероприятия – рекламы на телевидение. Для этого необходимо сравнить выручку ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» до проведения рекламы и после. Первым шагом нам необходимо

определить дополнительную выручку, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$Вд = \frac{Вс \times П \times Д}{100}, \quad (2)$$

где Вд – дополнительная выручка, после использования рекламы;

Вс – среднедневная выручка до рекламы;

П – прирост выручки за период до и после рекламы %;

Д – дни учета выручки в рекламный и послерекламный период.

Среднемесячная выручка ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» составляет 57 555 тыс. руб. Количество дней учета выручки до рекламы и после составляет 105 дней (Таблица 29).

Таблица 29 – Анализ выручки в ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» до рекламного мероприятия и после проведения рекламы

Период	Число ней	Выручка, тыс. руб.	Среднедневная выручка
До рекламы на телевидении	7	162594	13542
Рекламный и после рекламный период	105	2437634	203136

$$П = \frac{162594}{13542} = 20\%.$$

$$Вд = \frac{13542 \times 20 \times 105}{100} = 14219,1 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический результат – отношение прироста прибыли, полученной вовремя и после рекламной компании, к сумме рекламных затрат.

$$Эф = \frac{Вд \times Нт}{100} - З, \quad (3)$$

где Эф – экономический эффект от рекламирования, тыс. руб.;

Вд – дополнительная выручка под воздействием рекламы, тыс. руб.;

Нт – надбавка на товар, в % к цене реализации;

З – расходы на рекламу, тыс. руб.

$$Эф = \frac{14219,1 \times 30}{100} - 334,052 = 3931,678 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 30 – Совокупный эффект от внедрения разработанных мероприятий

Наименование показателя	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	162594	170724	8130	105,0
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	103380	108549	5169	105,0
Валовая прибыль товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	59214	62175	2961	105,0
Расходы на производство, тыс. руб.	19254	19643	389	102,0
Управленческие расходы, тыс. руб.	38705	40640	1935	105,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1255	1892	637	150,8
Прочие доходы, тыс. руб.	396	396	-	-
Прочие расходы, тыс. руб.	228	228	-	-
Балансовая прибыль товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1423	2060	637	144,8
Налог на прибыль, тыс. руб.	282	408	126	144,7
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1141	1652	511	144,8

Из таблицы видно, что внедрение мероприятий привело к увеличению выручки, себестоимости продаж, валовой прибыли, управленческих расходов, прибыли от продаж и балансовой прибыли.

Хороший темп роста выручки и других показателей свидетельствует о том, что мероприятия были успешно внедрены, и компания смогла эффективно использовать ресурсы. Увеличение прибыли от продаж и чистой прибыли свидетельствует о том, что компания смогла повысить эффективность своей деятельности и улучшить свое финансовое положение.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование рекламных коммуникаций в интернете приводит к хорошим результатам. Эффект от проведенных мероприятий значительно превышает затраты, и быстро проявляется в увеличении выручки и прибыли предприятия. Это подтверждает эффективность и целесообразность проведения таких мероприятий.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Сеттарову Джемпару

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	бакалавриат	Направление/ООП/ОПОП	38.03.02 Менеджмент/ Производственный менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. <i>Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i> – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации	Объектом исследования является ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА». Данные, предоставленные ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА». Рабочее место в здании современного типа в кабинете с необходимым техническим оснащением. Вредное влияние на организм и здоровье человека в данном случае может оказывать излучение от техники, а также сидячий образ работы. Здание регулярно проходит проверку пожарной безопасности и отвечает нормам санитарного контроля.
2. <i>Законодательные и нормативные документы</i>	Трудовой кодекс Республики Узбекистан. Инструкции по охране труда для рабочих и служащих

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – 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.	1. Руководство уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики. 2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. 3. Задействованы специалисты по контролю качества, технологи четко следят за нормами выхода продукции, разрабатывают и вносят коррективы в рецептуру колбасных изделий 4. В компании наиболее перспективных специалистов выдвигают на повышение в должности. 5. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы и многое другое.
2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – 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.	1. Осуществление деятельности компании в полном соответствии требованиями законодательства; 2. Помощь нуждающимся в трудную минуту; 3. Улучшение здоровья людей через оплату спортзала или бассейна; 4. Соблюдение всех необходимых условий по ответственности перед рекламодателем.

Перечень графического материала:

<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 31 – Стейкхолдеры организации ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» Таблица 32 – Планируемые программы КСО ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» Таблица 33 – Финансирование компанией программ КСО в 2023 – 2025 гг.
---	---

	Таблица 34 – Оценка эффективности мероприятий КСО ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»
--	---

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	
--	--

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Сеттаров Джемпар		

4 Социальная ответственность

Понятие социальная ответственность относительно недавно вошло в деловую сферу жизни человека. Ни для кого не секрет, что основной целью функционирования предприятий, фирм, бизнеса, является получение прибыли.

Для этого необходимо чтобы компанию знали, ей доверяли не только потребители, но и ее сотрудники. И как раз в этот момент можно говорить о появлении социальной ответственности.

Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании, выходящий за рамки определенного законом минимума.

Это, прежде всего ответственность субъектов бизнеса за соблюдение норм и правил, неявно выраженных или неопределенных законодательством в области этики, милосердия, человеколюбия, влияющих на качество жизни отдельных социальных групп и общества в целом.

Более того социальная ответственность это не жесткое правило, а этический принцип, который должен быть в организации, если она желает выглядеть в глазах своих потребителей ответственной.

В настоящее время, говоря о КСО, подразумевают концепцию 3Р, которая предполагает, что компании должны в равной степени уделять внимание: работе на прибыль (profit); заботе о своем персонале, клиентах и партнерах (people); мероприятиям, направленным на защиту окружающей среды (planet).

В настоящее время ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» не имеет собственной КСО, но как активно развивающаяся компания, рассчитывающая на хорошие отношения с:

- местным сообществом;
- местными властями;

- имеющимися и потенциальными инвесторами;
- своим персоналом, нуждается в ее разработке и применении.

В соответствии с этим, к стейкхолдерам компании в сфере КСО следует отнести – таблица 31.

Таблица 31 – Стейкхолдеры организации ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1) персонал 2) клиенты	1) местное население 2) конкуренты 3) местные власти 4) государственная инспекция по труду 5) налоговые органы 6) получатели помощи от компании

Как видно из таблицы 28, к прямым стейкхолдерам компания при разработке своей КСО относит только персонал и клиентов.

Местное население можно отнести к стейкхолдерам поскольку своей деятельностью компания: снижает уровень безработицы; за счет налогов и взносов наполняет бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды; планирует проведение благотворительных акций, снижая, тем самым, уровень социальной напряженности в обществе.

Конкурентов можно отнести к косвенным стейкхолдерам компании поскольку своей деятельностью компания: задает высокие стандарты качества обслуживания; не дает развиваться конкурентам, которые не соответствуют высокому уровню обслуживания клиентов.

Местные власти являются косвенными стейкхолдерами КСО компании поскольку своей деятельностью компания: снижает уровень безработицы; за счет налогов и взносов наполняет бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды; снижает уровень социальной напряженности в обществе; задает высокие стандарты качества обслуживания.

Государственная инспекция по труду является косвенным стейкхолдером КСО, поскольку в своей деятельности компания: соблюдает все требования трудового законодательства; вовремя и в полном объеме выплачивает заработную плату.

Налоговые органы являются косвенными стейкхолдерами КСО, поскольку в своей деятельности компания: соблюдает налоговое законодательство; не скрывается от налогообложения; вовремя и в полном объеме перечисляет в бюджет и внебюджетные фонды все налоги и взносы.

Также к косвенным стейкхолдерам КСО компании можно отнести получателей помощи от компании (лица, не являющиеся персоналом компании). Перечень запланированных в рамках КСО программ представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Планируемые программы КСО ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Обучение и развитие персонала	Социальные инвестиции	Персонал	2023 – 2025 гг.	Обученные работники с высокой квалификацией
Окружающая среда		Природоохранные организации Местные власти Местное население	2023 – 2025 гг.	Очищенная от мусора и озелененная (облагороженная) часть территории
Благотворительные пожертвования		Инвалиды (3 чел.), у которых есть автомобиль Местные власти Местное население	2023 – 2025 гг.	Оказание посильной помощи в ремонте автомобиля инвалидам, для которых транспорт – единственное средство и возможность передвижения
Оказание помощи Подшефному детскому дому		Один из детских домов Узбекистана	2023 – 2025 гг.	Получение материальной помощи (на ведение уставной деятельности)

Как видно, на первые три года разработки и реализации КСО компания планирует небольшое количество программ. Результаты реализации данных

программ позволят: получить необходимый опыт в их реализации; с учетом полученного опыта расширить перечень и объемы финансирования программ КСО. Плановая смета расходов на финансирование программ КСО представлена в таблице 33.

Таблица 33 – Финансирование компанией программ КСО в 2023 – 2025 гг.

Программа КСО	Финансирование программы, тыс. руб.			
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Итого
Обучение и развитие персонала	120	120	150	390
Окружающая среда	25	30	45	100
Благотворительные пожертвования	20	20	30	40
Оказание помощи подшефному детскому дому	35	45	50	130
Итого	200	215	275	690

Как видно из таблицы 33, на 2023 – 2025 гг. компанией планируется потратить на реализацию программ КСО 690 тыс. руб. При этом ежегодно сумма расходов на проведение программ КСО планируется увеличивать. Наибольшие затраты по программам КСО по следующим направлениям: персонал; оказание благотворительной помощи инвалидам и подшефному детскому дому.

Таблица 34 – Оценка эффективности мероприятий КСО ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА»

№	Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Обучение и развитие персонала	390	- мотивация персонала; - повышение качества выполняемых работ, услуг - улучшение бренда работодателя	- улучшение качества жизни той части общества, которая является сотрудниками предприятия - рост удовлетворенности потребителей вследствие роста качества продукции и сервиса
2	Окружающая среда	100	- улучшение имиджа - поддержание здоровья персонала	- улучшение качества жизни, здоровья
3	Благотворительные пожертвования	40	- улучшение имиджа - улучшение бренда работодателя	- улучшение качества жизни
4	Оказание помощи подшефному детскому дому	130	- улучшение имиджа - поддержание здоровья	- улучшение качества жизни, здоровья

Итак, рассматриваемая компания – ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА» в настоящее время не является социально-ответственной компанией, но стремится таковой быть. С этой целью для компании была разработана концепция и программы социальной ответственности, которые, с учетом специфики и объемов ее деятельности, позволят эти программы успешно реализовать.

При реализации запланированных программ, стейкхолдеры получат различные социальные блага, а сама компания:

- хорошо обученный и мотивированный персонал;
- чистую и благоустроенную территорию, прилегающую к месту нахождения компании;
- благодарность инвалидов;

– положительный имидж, в том числе среди клиентов и на рынке труда;

– положительное отношение властей, проверяющих органов и инвесторов.

Запланированные к реализации программы имеют хорошую организацию и объемы финансирования, которые будут ежегодно увеличиваться.

Для дальнейшего развития программ можно рекомендовать следующие мероприятия: расширение их перечня; увеличение объемов финансирования; развивать не только программы, которые требуют финансирования, но и программы, основанные на проявлении персоналом своей активной гражданской позиции.

Заключение

В первой главе были рассмотрены понятие, цели, принципы и методы системы управления продажами. Управление продажами – управление службами продаж или управление персоналом, который занят непосредственно продажами, то есть подбором персонала, мотивацией персонала, обучением персонала, планированием и контролем работ.

Управление продажами – управление продажами, включающими в себя процессы управления каналами сбыта (распределения). Система управления продажами включает в себя также элементы маркетинга, менеджмента и торговли, которые позволяют решить ряд основных задач предприятия.

Основными принципами управления продажами являются оптимизационный и директивный принципы. Методы управления продажами подбираются индивидуально, исходя из специфики деятельности определенной организации.

Во второй главе был проведен комплексный анализ деятельности и системы управления продажами на ФХ «ТОХТАНИЁЗ ОТА». Благодаря чему можно сказать о том, что прирост выручки в 2022 году в сравнении с 2021 составил 93,1%, однако в 2020 наблюдается снижение выручки на -7,2%. Чистая прибыль снизилась в 2022 году на 6,9%.

Коэффициент общей ликвидности 1%, это свидетельствует об эффективном использовании оборотных средств. Коэффициент абсолютной ликвидности равен 0,02, а текущей ликвидности 0,96, значит организация не имеет возможности достаточно быстро погашать краткосрочные долги.

Увеличилась численность рабочих, за счет чего повышается эффективность использования трудовых ресурсов, также более эффективно используются основные средства и наблюдается рост объемов продаж. В качестве инструментов маркетинга для стимуляции продаж на предприятии используется 4P – схема. Однако на предприятии наблюдается и некоторые проблемы: снизилась эффективность использования ресурсов; недостаточная

эффективность работы менеджеров из-за повышенной нагрузки и требований; недостаточная ориентация на товар с высоким спросом.

В третьей главе были предложены пути совершенствования систему управления продажами за счет внедрения мероприятий, таких как реклама. Продвижение в сети Интернет на сегодняшний день является одним из самых эффективных и доступных видов рекламы. Благодаря возможностям таргетированной рекламы в социальных сетях, контекстной рекламе в поисковых системах и другим инструментам, рекламные компании становятся более эффективными и направленными на целевую аудиторию.

Также реклама в газетах и на телевидении может быть эффективной, особенно для привлечения большей аудитории и создания имиджа бренда.

Однако, необходимо учитывать, что выбор мероприятий должен осуществляться на основе целенаправленного маркетингового исследования и анализа конкурентной среды. Также необходимо следить за эффективностью проведенных рекламных мероприятий и корректировать стратегию в случае необходимости.

В целом, рекламные мероприятия могут помочь улучшить управление продажами и повысить конкурентоспособность предприятия. Однако, эффективность рекламных мероприятий зависит от правильного выбора инструментов, достаточности бюджета и качества их проведения.

Список использованных источников

1. Алексеева, М.Б. Анализ коммерческой деятельности: учебник и практикум для вузов / М.Б. Алексеева, П.П. Ветренко. – Москва: Издательство Юрайт. – 2020. – 303 с.
2. Бурцев, В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – №6. – С. 57-68.
3. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр Инфра-М, 2019. – 656 с.
4. Гаврилов, Л.П. Организация коммерческой деятельности: электронная коммерция: учебное пособие / Л.П. Гаврилов. – 3-е изд., доп. – Москва: Издательство Юрайт. – 2020. – 477 с.
5. Галлямова, Л.М. Управление каналами сбыта на предприятии // Молодой ученый. – 2019. – №10 – С. 597-600.
6. Дорман, В. Н. Экономика организации. Ресурсы коммерческой организации: учебное пособие / под науч. ред. Н. Р. Кельчевской. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 134 с.
7. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
8. Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт. – 2020. – 242 с.
9. Жулина, Е.Г. Управление сбытовой деятельностью: теория и практические аспекты: учебник и практикум. – Саратов: Институт исследований и развития профессиональных компетенций. – 2019. – 113 с.
10. Идрисова, Г.Ф. Некоторые аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия // Московский экономический журнал. – 2021. – №53 – С. 26.

11. Казымова, Е.В., Морозова, Н.И. Критерии и показатели оценки эффективности сбытовой деятельности // Вестник ТГУ. – 2020. – №4 – С. 131.
12. Карашук, О.С., Чибарев, А.В. Перспективные направления развития собственной системы товародвижения торговых организаций // Торгово-экономический журнал. – 2021. – №1 – С. 31 – 40.
13. Карпова, С.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С.В. Карповой. – Москва: Издательство Юрайт. – 2019. – 404 с.
14. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер; Пер.с англ. В. А. Гольдича и А. И. Оганесовой. – М.: ООО «Издательство АСТ». – 2020. – 272 с.
15. Крейнина, М. Н. Современные подходы к оценке эффективности организации // Планово-экономический отдел. 2021. – № 11. – С. 35-45.
16. Лашманова, Ю. Ю. Анализ уровня и эффективности управления производством: сравнительная характеристика методических аспектов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №12. – С. 56-61.
17. Лбова, Н. О. Управление рентабельностью бизнеса // Актуальные вопросы экономических наук. 2021. – № 16-1. – С. 105-109.
18. Лифиц, И.М. Товарный менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / И.М. Лифиц, Ф.А. Жукова, М.А. Николаева. – Москва: Издательство Юрайт. – 2020. – 405 с.
19. Лупильцева, М. А. Основы и методика факторного анализа рентабельности // Право. Экономика. Безопасность. 2022. – № 3 (9). – С. 89-92.
20. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 307 с.

21. Мушкарова, О.М. Суть сбытовой политики в деятельности предприятия // Современные аспекты экономики. – 2020. – №7 (251) – С. 34-37.
22. Назарова, А. Н., Хан А. Г. Анализ в оценке риска потери платежеспособности организации // Молодой ученый. – 2021. – № 2 (136). – С. 461-465.
23. Попова Е.П. Теория организации: уч. и практикум для бакалавр. и магистр. / Е.П. Попова, К.В. Решетникова. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 338 с.
24. Прушковский, Л. В. Значение оптовой торговли в системе хозяйственных отношений с розничной торговлей / Л. В. Прушковский, О. А. Глазунов // Научный результат. 2021. – №1(7). – С. 37–43.
25. Розанова Н.М. Теория отраслевых рынков в 2 ч. Часть 1: уч. для академ. бакалавр. / Н.М. Розанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 345 с.
26. Сараева, П.Ю. Показатели эффективности сбытовой деятельности промышленного предприятия // Логистические системы в глобальной экономике. -2020. – №8 – С. 404-406.
27. Сарычева, Е. Н. Технологии продвижения в условиях кризиса // Молодой ученый. – 2019. – №7 – С. 970-973.
28. Синяева, И.М., Жильцова, О.Н., Земляк, С.В., Синяев, В.В. Коммерческая деятельность: учебник и практикум для вузов – Москва: Издательство Юрайт. – 2020. – 404 с.
29. Финансы: учебник / Маркина Е.В., под ред., Васюнина М.Л., Горлова О.С., Киселева Т.Ю., Курочкин В.В., Куцури Г.Н., Полякова О.А., Сангинова Л.Д., Седова М.Л., Солянико – Москва: КноРус, 2021. – 424 с.
30. Шарипов, М.М. Совершенствование системы сбытовой деятельности предприятия // Экономика и социум. – 2019. – №11(54) – С. 1053-1055.

31. Шиленко, С.И., Колесникова, Е.В., Шиленко, С.М. Использование инструментов продвижения как неотъемлемый фактор формирования бренда // Молодой ученый. – 2021. – №24 – С. 614-618.