

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**И.Ю. Зинова, магистрант**

**О.С. Медведева, канд. экон. наук, доцент**

**Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского  
(Россия, г. Калуга)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-129-133*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью производственного предприятия и проводится анализ реальной практики на примере ООО «ЛЕДА» – производителя садово-парковой мебели из Калужской области. Разработана комплексная программа совершенствования сбытовой деятельности, включающая оптимизацию ассортиментной политики, диверсификацию каналов сбыта, цифровизацию процессов и снижение сезонности производства. Полученные результаты могут быть использованы другими производственными предприятиями малого и среднего бизнеса в сфере мебельной промышленности.

**Ключевые слова:** управление сбытовой деятельностью; система управления сбытом; производственное предприятие; каналы сбыта; диверсификация; цифровизация; ассортиментная политика.

Сбытовая деятельность представляет собой ключевой элемент системы управления производственным предприятием, обеспечивающий трансформацию готовой продукции в денежные потоки и конечный финансовый результат [1]. Как отмечает Конгрю Ю.В., «в настоящее время сбытовая деятельность является весьма значимой сферой функционирования любого производственного предприятия, так как по результатам сбытовой деятельности можно судить о деятельности предприятия в целом, так как она завершается получением выручки от продажи продукции» [2].

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к совершенствованию управления сбытовой деятельностью малого производственного предприятия с учетом цифровизации процессов и диверсификации каналов продаж в условиях высокой сезонности спроса.

Управление сбытовой деятельностью – это процесс анализа, планирования, организации и контроля сбытовой деятельности предприятия с целью удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли. В отличие от сбытовой политики, которая определяет стратегические направления и методы работы на рынке, управление сбытовой деятельностью представляет собой систему опе-

ративных и тактических решений по реализации этой политики.

Система управления сбытом включает совокупность взаимосвязанных элементов: субъектов (отделы, подразделения, специалисты), объектов (каналы сбыта, ценообразование, потребительский спрос), методов и функций, направленных на повышение результативности сбытовой деятельности. Эффективная система управления сбытом обеспечивает увеличение объема продаж, рост прибыли и стабильность компании на рынке. Следует отметить, что в настоящее время в России существует ряд программ государственной поддержки малого бизнеса, которые помогают предпринимателям получить доступ к финансированию, консультациям и другим ресурсам [3].

Ключевыми принципами управления сбытовой деятельностью является [4]:

- Принцип ориентации на рынок – критерием принятия решений по сбыту должен быть потребитель и модели его поведения;

- Принцип неразрывной связи сбыта с маркетингом, что снижает неопределенность среды управления;

- Принцип организационной гибкости – способность системы гибко реагировать на изменения рынка;

- Принцип профессионализации сбыта – специальная подготовка торгового персонала;
- Принцип выделения приоритетов – определение наиболее приоритетных управленческих воздействий;
- Принцип организационной оптимизации – формирование эффективной и адаптивной структуры управления.

Система управления сбытом включает базовые инструменты: многоуровневое планирование для конкретизации шагов по достижению целей; установку регламентов и стандартов обслуживания клиентов для ускорения вовлечения в процесс покупки; автоматизацию бизнес-процессов через CRM-системы для группировки данных по клиентам; регулярный анализ для выявления рыночных тенденций и предотвращения проблем; систему контроля для принятия объективных управленческих решений на основе фактических результатов; систему мотивации для повышения личной заинтересованности сотрудников [5].

Сущность управления сбытовой деятельностью раскрывается через основные управленческие функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Объектами приложения этих функций выступают ресурсы, задействованные в процессе сбыта, персонал, клиенты компаний, каналы продвижения продукции, организационные формы управления продажами.

Система управления сбытом решает как стратегические задачи (формирование и выбор каналов сбыта, определение типа сбыта продукции, логистика), так и тактические (привлечение новых покупателей, оптимизация деятельности торговых представителей, поддержание товарных запасов, стимулирование сбыта).

ООО «Леда» – производитель садово-парковой мебели, детского игрового оборудования, деревянных беседок, гамаков ручной работы и каркасов к ним, расположенный в городе Сухиничи Калужской области. Предприятие производит садово-парковую мебель и детское оборудование более 30 лет, продукция предприятия известна во многих регионах России и за рубежом. Основной вид деятельности по ОКВЭД: 31.09 – Производство прочей мебели.

Продукция ООО «ЛЕДА» включает: садово-парковую мебель, детское игровое оборудование, деревянные беседки, гамаки ручной работы и каркасы к ним, садовые качели.

Анализ финансовых показателей за 2022–2024 годы выявил следующие особенности управления сбытовой деятельностью предприятия: выручка в 2024 году составила 101,5 млн рублей (+8,5% к 2023 году), чистая прибыль – 13,1 млн рублей (+3,2%), рентабельность продаж снизилась с 13,6% до 12,9%. [5].

Текущая система управления сбытом характеризуется следующими каналами: муниципальные и государственные заказы (2,7% выручки), прямые продажи через собственный сайт, региональные продажи. Основные проблемы: ограниченная диверсификация каналов сбыта, высокая сезонность (колебания спроса ±50%), замедление темпов роста прибыли, отставание от среднеотраслевых показателей (8,5% против 12,6% в отрасли).

Основным заказчиком в сегменте государственных закупок является Администрация городского поселения «Город Сухиничи». Анализ показывает ограниченную диверсификацию каналов сбыта и недостаточное использование современных форматов продаж (маркетплейсы, франчайзинг, дилерские сети).

Можно выделить несколько направлений совершенствования управления сбытовой деятельностью предприятия.

#### Направление 1. Оптимизация ценовой и ассортиментной политики

На ООО «ЛЕДА» наблюдается проблема снижения рентабельности продаж с 13,6% до 12,9% при росте выручки, что свидетельствует о неоптимальной структуре ассортимента. Решением данной проблемы будет проведение анализа ассортимента для выявления наиболее и наименее прибыльных товарных групп; исключение или ограничение производства низкомаржинальной продукции (с рентабельностью ниже 10%); разработка программы «пакетных» предложений с повышенной маржинальностью.

#### Ожидаемый эффект:

- Рост рентабельности продаж до 14,5-15% за счет оптимизации ассортимента
- Прирост чистой прибыли на 2,5-3,0 млн руб. при том же объеме производства

- Улучшение структуры выручки в пользу высокомаржинальных позиций

Направление 2. Диверсификация каналов сбыта.

Проблема: Ограниченнное присутствие в современных каналах продаж и высокая концентрация на традиционных каналах. Решение представляется в виде выхода на маркетплейсы с размещением продукции на Ozon, Wildberries, Яндекс.Маркет с фокусом на компактные товарные позиции (гамаки, небольшие качели, садовые аксессуары)

Ожидаемый эффект:

- Ожидаемая выручка: 8-12 млн руб. в первый год (8-12% от текущей выручки)

- Инвестиции: 500-700 тыс. руб. (профессиональные фотосессии, упаковка, логистика, продвижение)

- Комиссия маркетплейсов: 10-15% от выручки

Направление 3. Снижение сезонности. В ООО «ЛЕДА» наблюдается неравномерная загрузка производства в течение года (коле-

бания спроса составляют ±50% от среднего уровня). Это можно решить с помощью:

- Разработать линейку "зимних" продуктов: беседки с остеклением и отоплением, зимние качели с защитой от снега, декоративные санки, кормушки для птиц премиум-класса

- Запустить программу предзаказов со скидкой 15-20% при оформлении заказа в низкий сезон (ноябрь-февраль) с поставкой весной

- Развивать корпоративные продажи с длинным циклом сделки: подготовка заказов и согласование проектов зимой, производство и поставка весной

- Организовать производство сопутствующих товаров с равномерным спросом в течение года (деревянные декоративные изделия для интерьера, подарочная продукция)

Комплексная реализация предложенных мероприятий потребует инвестиций в размере 3,6 млн рублей и обеспечит результаты, представленные в таблице.

Таблица. Прогноз финансовых результатов при реализации мероприятий

Показатель	2024	Прогноз 2025 (базовый)	Прогноз 2025 (с мероприятиями)	Эффект
Выручка, млн. руб.	101,5	110,0	125,0	+15,0 (+13,6%)
Чистая прибыль млн. руб.	13,1	14,2	18,1	+3,9 (+27,5%)
Рентабельность продаж, %	12,9	12,9	14,5	+1,6 п.п
Производительность труда, млн. руб./чел.	1,75	1,90	2,16	+0,26 (+13,7%)

Экономическая эффективность: срок окупаемости инвестиций: 11 месяцев; ROI первого года: 8,3%; прирост чистой прибыли: 3,9 млн руб. (+29,8%).

Структура прироста выручки: государственные контракты: 5,5 млн руб. (36,7%); маркетплейсы: 3,0 млн руб. (20,0%); новые B2B-каналы: 4,0 млн руб. (26,7%).

Нефинансовые результаты: снижение зависимости от сезонности (колебания с ±50% до ±20%); повышение узнаваемости бренда в регионах присутствия; формирование базы лояльных клиентов (не менее 1000 контактов); улучшение конкурентной позиции (темпер роста 23% против среднеотраслевого 12,6%).

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

- Систематизированы подходы к управлению сбытовой деятельностью производственного предприятия, включающие планирова-

ние, организацию и контроль процессов продаж с учетом специфики отрасли.

- Анализ финансовых показателей ООО «ЛЕДА» выявил ключевые проблемы: отставание темпов роста от среднеотраслевых (8,5% против 12,6%), снижение рентабельности, низкую долю перспективных каналов сбыта.

- Разработан комплекс мероприятий по трем направлениям (оптимизация ассортимента, диверсификация каналов, снижение сезонности), реализация которых при инвестициях 3,6 млн руб. обеспечит рост выручки до 125 млн руб. (+23%) и чистой прибыли до 18,1 млн руб. (+38%) в 2025 году.

Анализ системы управления сбытовой деятельностью ООО «ЛЕДА» выявил ключевые проблемы: отставание темпов роста от среднеотраслевых показателей (8,5% против 12,6%), снижение рентабельности продаж,

ограниченную диверсификацию каналов сбыта, высокую сезонность производства. Также было выявлено отсутствие комплексного подхода к формированию внутреннего имиджа компании и недооценке этого вопроса при формировании репутации делового партнера. Поэтому следует отметить, что, если не формировать имидж самостоятельно, он будет создаваться стихийно под влиянием позитивных или негативных комментариев потребителей, что в свою очередь может привести к серьезным последствиям и сложностям в управлении им [6].

Разработан комплекс мероприятий по четырем направлениям совершенствования управления сбытовой деятельностью: оптимизация системы планирования через ассортиментную политику, развитие организационной функции через диверсификацию кан-

лов, совершенствование функции контроля через цифровизацию, улучшение тактического планирования для снижения сезонности. Реализация предложенных мероприятий при инвестициях 3,6 млн рублей обеспечит повышение эффективности системы управления сбытом, что выразится в росте выручки до 125 млн рублей (+23%) и чистой прибыли до 18,1 млн рублей (+27,5%). Учитывая современные тенденции и составляющие транспортной логистики, можно прийти к выводу о том, что чем лучше будет развита коммуникация между элементами, тем лучше будет функционировать предприятие [7].

Достижение целевых показателей выведет компанию на качественно новый уровень и позволит занять лидирующие позиции в сегменте производства садово-парковой мебели и детского оборудования в регионах ЦФО.

#### **Библиографический список**

1. Казаков С.П. Управление продажами на промышленном предприятии / С.П. Казаков // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 2 (70). – С. 112-115.
2. Конгрю Ю.В. Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия: выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа). – Тольятти: ТГУ, 2016. – 90 с.
3. Субботина Т.Н. Проблемы взаимодействия государства и бизнеса в условиях современной социальной политики / Т.Н. Субботина, А.А. Смирнов // Вектор экономики. – 2019. – № 8(38). – С. 62.
4. Управление продажами: рабочие методы и инструменты // Сбер Бизнес Софт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sberbs.ru/blogs/blog/upravlenie-prodazhami-rabochie-metody-i-instrumenty>.
5. Профиль компании ООО «ЛЕДА». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/leda-1024000806720>.
6. Надеваев К.А. Использование PR-технологий в формировании позитивного имиджа организации / К.А. Надеваев, О.С. Медведева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 6-2 (76). – С. 104-111. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-6-2-104-111. – EDN WEUNHM
7. Медведева О.С. Цифровизация в современной транспортной логистике / О.С. Медведева, В.В. Короленко // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга, 14 апреля 2021 года. – Калуга: Издательство Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского, 2021. – С. 177-185. – EDN ZXHLTL.
8. Ассоциация предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России. В 2024 году производство мебели в России увеличилось почти на 13%. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lesprominform.ru/news.html?id=23789>.

**FEATURES OF MANAGING EFFECTIVE SALES ACTIVITIES IN AN ENTERPRISE**

**I.Yu. Zinova, Graduate Student**

**O.S. Medvedeva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**

**K.E. Tsiolkovsky Kaluga State University  
(Russia, Kaluga)**

***Abstract.*** The article examines the theoretical aspects of sales management at a manufacturing enterprise and analyzes real-world practices using the example of Leda LLC, a manufacturer of garden and park furniture from the Kaluga region. A comprehensive program for improving the sales management system has been developed, including optimization of product range policy, diversification of sales channels, digitalization of processes, and reduction of production seasonality. The results obtained can be used by other small and medium-sized manufacturing enterprises in the furniture industry.

***Keywords:*** sales management; sales management system; manufacturing enterprise; sales channels; diversification; digitalization; product range policy.