

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭНЕРГОТЕХПЛАСТ»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001362  
Данченко Александра Викторовича

Научный руководитель  
д.э.н., профессор  
Ломовцева О.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы сбытовой стратегии предприятия .....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие и сущность сбытовой стратегии предприятия .....	6
1.2 Инструменты сбытовой стратегии предприятия .....	10
1.3 Управление сбытовой деятельностью на предприятии .....	21
<b>Глава 2 Анализ и разработка эффективной сбытовой стратегии в ООО «Энерготехпласт» .....</b>	<b>26</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Энерготехпласт» .....	26
2.2 Анализ сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт» .....	35
2.3 Разработка эффективной сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт» .....	40
<b>Заключение .....</b>	<b>49</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>51</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>55</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Формирование эффективной сбытовой стратегии компании - это сложная, актуальная и достаточно противоречивая проблема современной рыночной экономики. Сбытовая стратегия, как организация рационального процесса продвижения продукции от производителя к конечному потребителю, являясь при этом инструментом управления финансово-хозяйственной деятельностью, обеспечивает с оптимальными затратами – доставку нужных товаров в нужное время и место. На стадии движения материальные потоки в сбытовой стратегии генерируются с соответствующим сервисным, финансовым и информационным потоком.

Под сбытовой политикой (стратегией) понимают процесс организации системы движения конечных товаров и услуг на рынок и стимулирования обменных рыночных процессов для получения прибыли [14, с. 110].

Безусловно, нельзя подвергать сомнению важность эффективной организации системы товародвижения и каналов распределения, так как любая коммерческая деятельность имеет главной целью получение прибыли, посредством сбытовой деятельности.

Основная задача сбытовой стратегии – выстроить эффективную сбытовую сеть, которая позволила бы успешно реализовывать продукцию. То есть создается цепь движения товаров, в которую входят производитель, посредники и конечный потребитель. Понимание, на чем основывается управление продажами, позволит быть уверенным в надлежащем функционировании всех элементов механизма и получать прибыль, а также гарантировать клиентам лучшие результаты обслуживания.

Таким образом, организация эффективной системы сбытовой стратегии, и последующее эффективное управление являются одним из важнейших элементов системы взаимодействия компании производителя и конечного потребителя.

**Объект исследования** – ООО «Энерготехпласт».

**Предмет исследования** – сбытовая стратегия предприятия.

**Цель исследования** – разработать эффективную сбытовую стратегию предприятия на примере ООО «Энерготехпласт».

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач**:

- исследовать теоретико-методические основы сбытовой стратегии предприятия;
- проанализировать текущую стратегию ООО «Энерготехпласт»;
- разработать эффективную сбытовую стратегию предприятия на примере ООО «Энерготехпласт».

**Теоретико-методологическая основа.** На сегодняшний день теоретическими вопросами в сфере организации сбытовой стратегии и деятельности представлено значительное количество теоретических работ (в частности, М. Портера, М. Познера, К. Эрроу, У. Бролля, С. Хаймера, Х.Джонсона, Р. Кавса, П. Бакли, Д. Даннинга, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова, В.Г. Юданова, П.И. Голубкова и др.).

**Эмпирической базой исследования** послужили показатели статистической и финансовой отчетности объекта исследования, собственные наблюдения и аналитические расчеты, периодические издания, данные сети Интернет.

**Методы исследования.** Для достижения цели выпускной квалификационной работы и реализации поставленных задач использованы общенаучные и специальные методы исследования: абстракции, систематизации, теоретического обобщения и сравнения – для уточнения понятийного аппарата, определения классификационных признаков инноваций; метод сравнительного анализа – для исследования терминологического аппарата; графический метод – для наглядного представления результатов исследований; метод экспертных оценок – для исследования состояния инновационной деятельности исследуемого объекта.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке эффективной сбытовой стратегии предприятия.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложения.

## **Глава 1 Теоретические основы сбытовой стратегии предприятия**

### **1.1 Понятие и сущность сбытовой стратегии предприятия**

Основу успеха любой компании составляет стратегия развития бизнеса. Никакого полноценного прогресса организации не будет, если руководство не определилось с целями и направлением движения.

При устойчивом спросе на определенную продукцию происходит насыщение рынка. Но в большинстве своем компании выбирают для работы уже действующий и стабильно растущий рынок.

На любом конкурентном рынке сбытовая стратегия сегодня должна заключаться в двух условиях: во-первых – помочь потребителю (покупателю) понять, что ему нужно, сформулировав собственную потребность, а во-вторых – предложить потребителю (покупателю) подходящее решение, удовлетворяя его потребность в нем на 110%. По возможности продавцу нужно превосходить ожидания потребителей, чтобы сформировать аудиторию лояльных, постоянных клиентов. То есть, нужно придерживаться нового типа позиционирования – действовать не «от конкурентов», а «к потребителю». Проанализировав литературу, можно сказать о том, что понятие «сбыт» трактуется различными учеными по-разному.

Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. в своей работе характеризуют сбыт как неотъемлемый элемент процесса маркетинга, так он как является завершающей, наиболее ответственной стадией обеспечения потребителя необходимым для него товаром. Сбыт направлен на формирование и поддержание эффективной системы перемещения продукта от производителя до конечного потребителя с минимальными затратами [2, с. 45].

По мнению Д.И. Баркана, сбыт определяется как сфера деятельности предприятия-производителя (либо фирмы, оказывающей услуги), имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках [4, с. 67].

Наумов В.Н. в своей работе отмечает: «сбыт представляет собой систему отношений в сфере товарно-денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующими свои коммерческие потребности» [15, с. 61].

Понятие «сбыт» в литературе упоминается в двух аспектах: в широком смысле - как целостный процесс доведения товара от производителя до конечного потребителя, а в узком - как непосредственно продажа.

Сбыт — поставка товаров с целью продажи, реализация компанией изготавливаемой (закупаемой) ими продукции. Сбыт - процесс выхода товара в сферу использования; реализация продукции; поставка с целью купли-продажи. Сбыт, в большей мере, логистическая операция, означающая поставку продукции покупателю напрямую, или через сбытовых посредников (поставщиков покупателя).

Применительно к данной области деятельности, обычно употребляют такие термины как продажи, а также американизм «sales».

Сущность сбытовой стратегии заключается в бесперебойной и бесконфликтной организации системы по реализации продукции и услуг компании, а также обеспечение доступности производимого компанией продукта с целью получения прибыли, а самое главное возврата вложенных средств в производственный цикл и маркетинговую деятельность.

Сбытовая политика – это организация деятельности компании, при которой она занимается передвижением продукции во временном и пространственном отрезке.

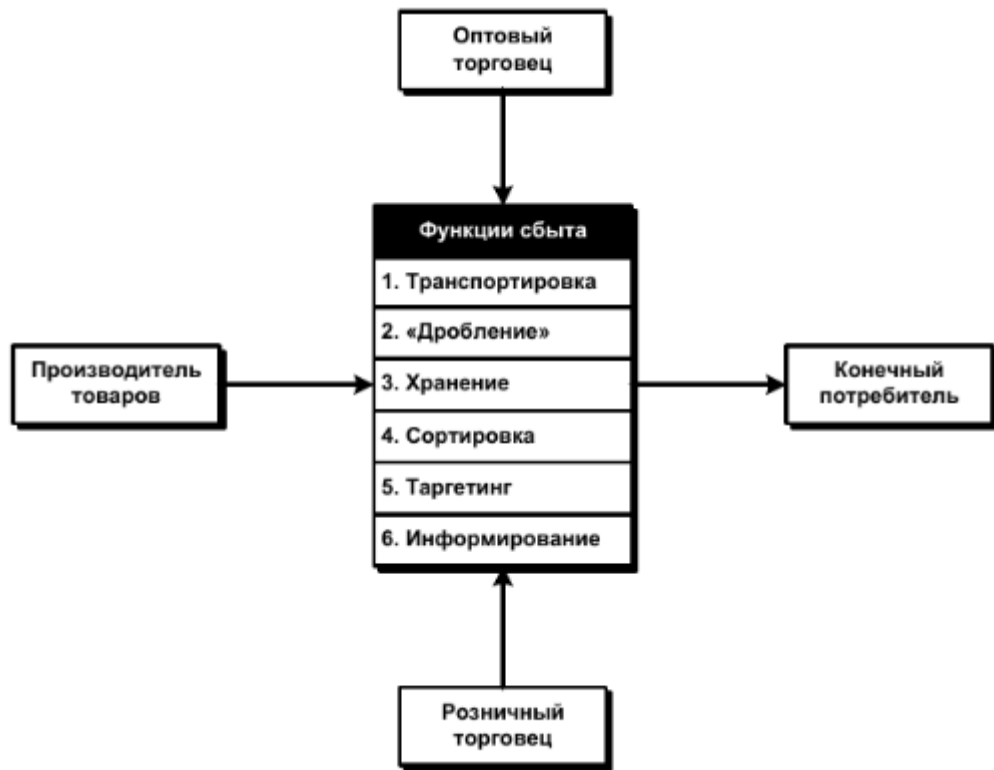
Сбытовая стратегия преследует следующие цели:

1. Формирование и развитие структуры каналов распределения и системы управления;
2. Выбор методов сбыта по различным группам товаров и географических рынков;
3. Обеспечение поступления денежных средств за реализованную продукцию и услуги.

Задачами сбытовой деятельности являются:

1. Участие в клиентском анализе;
2. Обеспечение эффективной сбытовой логистики;

Для успешного доведения товара до конечного потребителя субъектам канала товародвижения необходимо выполнить ряд сбытовых функций (см. рис. 1.1.1):



**Рис. 1.1.1 – Функции сбыта в канале распределения**

Функции сбыта включают в себя следующие мероприятия:

1. **Транспортировка.** Взаимодействие предприятия с внешней средой приводит к тому, что объекты перемещаются в пространстве. В частности, поставщики поставляют сырье и материалы производителю, производитель предоставляет готовый товар посредникам, а те, в свою очередь, – конечному покупателю. Любое предприятие заинтересовано в максимально быстром, удобном и продуманном перемещении продукции. Транспортная логистика позволяет выбрать оптимальные маршруты для доставки грузов с наименьшими расходами и временными затратами.



На сегодняшний день транспортная логистика – это доставка заказанных товаров в необходимую точку в обозначенный срок по наиболее удобному маршруту и с наименьшими расходами. Это направление логистики включает в себя три ветви:

1) Проведение расчетов и перевозка продукции с минимальными финансовыми затратами;

2) Контроль над каждым этапом транспортировки с использованием различных средств;

3) Передача владельцу груза необходимой информации.

2. «Дробление» или любые действия по обеспечению доступности товаров в количестве и форме, соответствующим потребностям пользователей.

3. Хранение и сортировка товаров. Организация хранения на складе, где происходит приемка, накопление продукции, комплектация и отгрузка. Создание отдельного складского помещения дает возможность владельцу скрыть от посторонних глаз внутренние процессы работы с грузами: приемку, контроль, оформление, распаковку. В торговом зале взору покупателя предстает только аккуратно выложенный на прилавки товар.

4. Таргетинг – действия, облегчающие доступ к конечным потребителям;

5. Информирование – любые действия, повышающие знание потребностей рынка и условий конкурентного обмена, так называемое информационное обеспечение бизнеса [21, с. 216].

Существуют три вида стратегий сбыта:

1. Физическое распределение (физический сбыт) - непосредственная поставка товаров, обработка и исполнение заказов потребителей. Сбыт является неотъемлемым элементом маркетинга и продаж, своевременно и экономично обеспечивая доступность товаров для потребителя. Сбыт является составной частью процесса дистрибьюции и включает в себя все логистические операции, связанные с физическим

перемещением и хранением готовой продукции в товаропроводящих структурах;

2. Интенсивный сбыт — задействование в процессе реализации товара широкого круга торговых посредников, которые способны оказывать дополнительные услуги (организация сервиса, снабжение запасными частями и расходными материалами и т. д.);

3. Косвенный сбыт (не прямой сбыт) подразумевает продажу товаров через посредников. Выделяют одно, двух и трехуровневые сбытовые каналы, задача которых - распределение и сбыт товара;

4. Выборочный сбыт — использование ограниченного круга торговых посредников. Для выборочного сбыта характерен прямой сбыт;

5. Прямой сбыт — поставка покупателю, не предполагающая наличия посредников, так как продажа товара и сбытовые операции осуществляется адресно и непосредственно потребителям на основе прямых контактов с ними;

6. Нацеленный сбыт — специализация, ориентированность на поставках и реализация товаров определенному кругу покупателей. Тогда как ненацеленный сбыт — поставка товаров широкому кругу потребителей (характерен для рынка товаров массового спроса), как правило, с участием посредников и формированием распределительного сбытового канала [14, с. 109].

## **1.2 Инструменты сбытовой стратегии предприятия**

Инструменты сбытовой политики включают в себя мероприятия, связанные с каждодневной реализацией отделом продаж своего функционала. Они позволяют достичь целей сбытовой деятельности фирмы с помощью выполнения ключевых задач, возложенных на сбытовую организацию. Основные инструменты сбытовой политики включают в себя

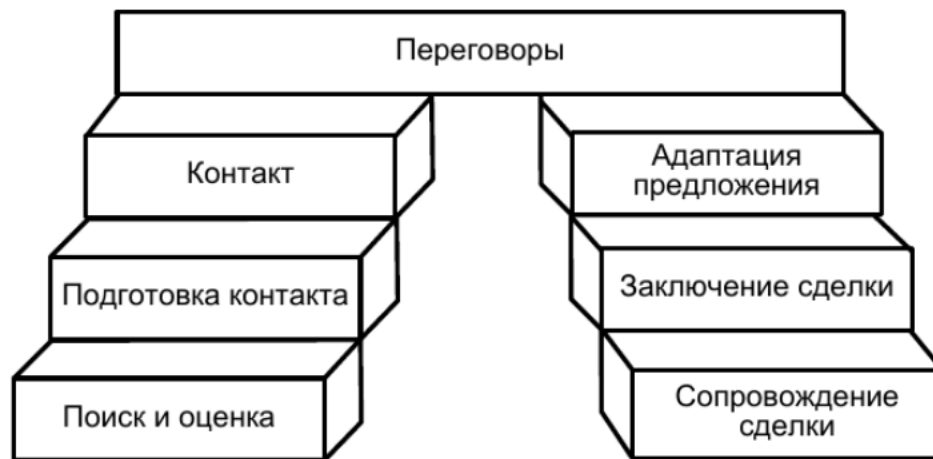
следующие тактические мероприятия, тесно связанные друг с другом в их практической реализации:

1. элементы сбытовой политики в области сотрудничества с посредниками (организация поиска, привлечения и послепродажного обслуживания клиентов);

2. элементы сбытовой политики в области коммерческих условий сопровождения сделок (ценообразование, условия платежа, финансовая поддержка клиентов);

3. элементы сбытовой политики в области коммерческой логистики.

Процесс поиска, привлечения и обслуживания клиентов и посредников можно определить как общий сбытовой процесс фирмы. Он представляет собой с одной стороны, использование элементов и навыков искусства продаж, которые не рассматриваются в данной главе, а с другой стороны – реализацию типа стратегии сбыта по методам продаж – оппортунизм, пассивная, наступательная, коррупционная, экспертная. В общем виде сбытовой процесс состоит из следующих стадий (см. рис. 1.2.1):



**Рис. 1.2.1 – Принципиальная схема сбытового процесса фирмы**

Инициирование контакта менеджера по продажам с клиентом, необходимого для поиска клиентов и посредников, с целью вовлечения клиента в сбытовой процесс компании.

В данной части различают следующие понятия – перспективный клиент (prospect) и контакт (sales lead).

Перспективный клиент – это предприятие, организация или юридическое лицо – объект сбытового процесса, который совершает покупку товара либо услуги, для удовлетворения своих потребностей при использовании приобретаемых продуктов (услуг) компании. Для любой компании, которая стремится выжить и благополучно развиваться в жесткой рыночной среде, важно иметь достаточное количество заказчиков, которые в свою очередь являются платежеспособными.

Под контактом в сбытовом процессе понимают либо конкретного индивидуума, либо организацию, которые могут быть заинтересованы в продуктах фирмы. Соответственно данная часть сбытового процесса относится к оценке и квалификации контактов, результатом чего является их отсеивание или их конвертация в перспективных клиентов.

Управление клиентами относительно недавно обрело значимость в современной сбытовой стратегии. Ранее особое внимание уделялось другим деловым процессам, таким как руководство производством и продуктовыми инновациями. Последним отводилась значимая роль всегда, так как именно разработка новых продуктов помогала бизнесу развиваться и быть конкурентоспособным. В то же время необходимо было контролировать технологические процессы, следить за качеством выпускаемой продукции, издержками, соблюдением нормативов.

Управление клиентами включает в себя 4 процесса – отбор, привлечение, удержание и выращивание. Все эти действия необходимо рассматривать в индивидуальном порядке, и каждому из них требуется уделять особое внимание и персонально прорабатывать. Тем не менее данные процессы не могут быть разрозненными, а должны работать в определенной взаимосвязи. Некоторые предприятия не в состоянии справиться с привлечением и удержанием заказчиков именно из-за отсутствия общей концепции в управлении клиентами.

Отбор клиентов. Данный процесс управления клиентами начинается с деления рынка на сегменты по потребительским предпочтениям, поиска целевых аудиторий. Невозможно охватить и перекрыть все потребности каждого отдельно взятого покупателя, необходимо ограничиться несколькими основными группами и сделать упор на них.

Приобретение клиентов. Самый затратный и трудоемкий процесс в общей системе управления клиентами – это привлечение новых покупателей. Чтобы этот процесс был наиболее эффективным, необходимо проработать свою целевую аудиторию, выявить ее потребности и сделать грамотное предложение. Любое предложение должно формироваться именно под данную категорию потребителей и быть уникальным. Руководители предприятий по-разному завоевывают рынок. Кто-то проводит масштабные кампании, адресованные исключительно категории значимых заказчиков, игнорируя остальных, и измеряет свой успех числом таких выгодных сделок. Другие направляют силы на то, чтобы предложить индивидуальные условия сотрудничества, и создают целые образовательные программы, в которых показывают все выгоды взаимодействия. Результат принятых мер оценивается количеством заказчиков, пожелавших воспользоваться персональной программой.

Удержание клиентов. Важно не только найти своих потребителей, но и удержать их. Компании стараются создать такие системы управления обслуживанием клиентов, которые включают индивидуальное предложение и особые условия, чтобы у заказчиков не было необходимости обратиться к конкурентам. Важность наличия качественного сервиса понимают все организации, поэтому данный показатель постоянно отслеживается. Самый надежный и действенный способ узнать уровень удовлетворенности заказчика обслуживанием – это спросить его самого. С помощью опросов и других инструментов получения обратной связи получится не только определить отношение людей к организации, но и выявить свои слабые стороны, те неудовлетворенные потребности, над которыми стоит

поработать, а также можно установить контакт со своими покупателями. Благодаря получению обратной связи реально удержать постоянных клиентов и избежать их ухода без объяснения причин.

Выращивание клиентов. Одной из самых важных задач в стратегии управления клиентами считается увеличение их стоимости. Расходы на удержание практически всегда меньше, чем затраты на поиск и привлечение новых покупателей. Поэтому многие организации, активно занимаются выращиванием своих постоянных клиентов, а именно повышением их стоимости, расширяя свой ассортимент. Значимую роль здесь играют перекрестные продажи и установление партнерских взаимоотношений с покупателями. Способы выращивания заказчиков различны в разных организациях: одни, например, посвящают их в свои внутренние дела с целью получения предложений по сокращению производственных расходов, другие активно интересуются бизнес-процессами клиентских компаний, чтобы знать их первоочередные потребности и уметь правильно и вовремя на них среагировать. Итог один – такое управление лояльностью покупателей налаживает взаимодействие с ними.

Кульминацией сбытового процесса является проведение переговоров.

Ключевым навыком для успешного ведения бизнеса становится умение эффективно проводить деловые переговоры с клиентами и партнерами. Есть методы и технологии переговорного процесса, которые помогают добиться желаемых целей, защитить личную точку зрения или превратить оппонента в своего сторонника.

Выделяют следующие этапы переговоров с клиентом:

Этап 1. Начальная фаза переговоров.

Одно из важнейших и обязательных условий на этом этапе переговоров с клиентами – дисциплина. Запрещается уделять внимание каким-либо посторонним занятиям, у всех участников беседы должна быть выработана единая позиция в отношении основной темы переговоров. Приступая к рассмотрению предмета общения, не следует торопиться и проявлять

чрезмерную заинтересованность в сотрудничестве. Важно наблюдать за тем, в какой степени предмет переговоров важен для оппонирующей стороны.

Этап 2. Согласование темы деловых переговоров.

В соответствии с повесткой дня, стороны определяют: каким темам следует уделить больше времени и внимания, а что может быть обсуждено в ускоренном режиме, после чего переходят к озвучиванию своих позиций.

Этап 3. Выяснение точки зрения оппонентов.

При оглашении своей позиции одной из сторон нередко происходит так, что она освещается слишком однобоко и ограничено. Поэтому задача оппонирующей стороны – указать на необходимость корректировки данной точки зрения для достижения компромиссного видения проблемы.

Этап 4. Выявление общих интересов. На этом этапе стороны получают как можно больше информации об оппоненте, о его интересах, позиции, ее деталях и сути. По итогам полученной информации партнеры определяют для себя ту степень гибкости, на которую они способны пойти в переговорном процессе.

Этап 5. Аргументирование своей точки зрения. Наиболее часто встречающейся мотивацией участников переговоров является получение максимальных преимуществ для своей стороны.

Этап 6. Работа с возражениями. Почти всегда участники переговоров имеют дело с теми или иными формами возражений или несогласия с представленными позициями.

Во избежание споров и разногласий, которые ни одной из сторон не принесут пользы, следует предельно уважительно относиться к противоположному мнению. Прямое опровержение контраргументов оппонента может привести к открытому сопротивлению. Для начала нужно предоставить вашим партнерам открыто и полно высказать свое мнение. За каждым высказыванием скрывается мотив. Важно его уловить и осуществить критический анализ, после чего появится возможность убедить собеседника за счет его же высказывания.

Этап 7. Итоги переговоров. Следует обязательно вести протокол беседы, в котором отражать не только детали, но и важные моменты: например, обязательства, которые дает другая сторона или какие-либо обещания. Для того чтобы прийти к взаимному соглашению, следует определить:

Что именно удалось достичь на данный момент?

На чем стороны решили остановиться?

С чем согласны оба партнера?

Какими должны быть следующие действия?

В заключительной фазе переговорного процесса стороны должны зафиксировать следующие моменты:

- описание текущей ситуации;
- привлечение экспертов;
- вынесение решения;
- делегирование рассмотрения решения другой инстанции;
- заключение соглашения.

При этом, как правило, сохраняются иерархия и связи в социальной системе, к которой относятся наши действия и полномочия на переговорах.

Стадия сбытового процесса, связанная с сопровождением сделки, включает в себя следующие мероприятия:

1. организация документооборота с клиентом, куда входят подписание договоров, предоставление счетов и других необходимых документов;
2. отслеживание доставки заказа клиенту, оперативное решение возникших вопросов и проблем;
3. решение вопросов, связанных с оплатой отгруженной продукции;
4. организация послепродажного обслуживания (для сложно-технических товаров);



5. обеспечение удовлетворенности клиента и получение дополнительных заказов.

Элементы сбытовой политики в области коммерческих условий сопровождения сделок включают в себя вопросы ценообразования и условий платежа. Цена – та характеристика товара, которая всегда влияет на решение потребителя: купить или нет. Ценовой уровень продукции формирует спрос на нее. Для определения стоимости товара берут во внимание множество факторов: себестоимость производства и репутация продукта, ценовая политика фирм-конкурентов, объем занимаемого рыночного сектора компании и т.д.

Стратегия образования цен – одно из важнейших направлений хозяйствования предприятия, определяющих его эффективность.

Принципиальная схема, показывающая наиболее распространенные виды скидок и надбавок приведена на следующем рисунке (см. рис. 1.2.2).



**Рис. 1.2.2 – Виды скидок и надбавок, применяемые в сбытовом процессе**

Работа по формированию ценовой политики состоит из следующих этапов:

- постановка целей ценообразования;

- исследование условий ценообразования (анализ спроса, предложения, исследование цен конкурентов);
- определение метода ценообразования;
- установление итоговой цены.

Определение ценовой политики компании является ключевым моментом в развитии конкурентоспособности предприятия. Именно поэтому топ-менеджмент организаций сосредотачивает огромные ресурсы на процессе создания, внедрения и использования ценовой политики компании. В обратной ситуации серьезная конкуренция среди производителей неизменно ведет к падению объемов продаж, снижению прибыльности и, в результате, к снижению конкурентоспособности продукции и организации в целом.

Политика ценообразования компании состоит из единиц основной системы целей организации, состоящая из нескольких уровней исполнения:

- цели на уровне стратегии компании — ориентированы на долгосрочную перспективу развития и глубоко проработаны в качестве основной идеи развития;
- цели на уровне тактики компании — ориентированы на среднесрочную перспективу продвижения организации, решения принимаются в четком соответствии со стратегией компании;
- цели на уровне локальных операций — ориентированы на принятие текущих решений, составляются в строгом соответствии с тактическими и стратегическими целями.

Достижение максимального уровня прибыльности базируется на основной цели ведения бизнеса и отличительных характеристиках работы компании на рынке. Речь идет об извлечении предельно возможной выручки от продаж своего товара.

При такой стратегии организация исследует платежеспособность и вероятный спрос, а также уровень расходов путем анализа структуры рыночного ценообразования.

Высокий уровень конкурентоспособности предприятия, обеспечивает возможность получения доминирующего положения на рынке производимого товара, когда предприятие осуществляет больше продаж относительно своих конкурентов. Компания лидер понижает свои расходы на создание продукта благодаря большим объемам производства и обеспечивает себе стабильно высокую прибыльность на долгие годы вперед. Если компания определяет для себя цель завоевания большей доли рынка, она заведомо снижает стоимость своей продукции.

Компании, нацеленные на получение лидирующей позиции в сфере установления рыночных цен, как правило, работают на рынке олигополии и являются крупнейшими игроками рынка. Такое право может получить только компания с высочайшей конкурентоспособностью, которая обеспечивает возможность честным путем поднимать рыночные цены по собственному усмотрению.

Лидирующее положение в вопросе внедрения новинок на рынки сбыта подразумевает установление предельно высокой цены на новейшие и высококачественные продукты, с целью предельно быстро окупить расходы на проведение научных исследований или опытно-конструкторских работ. Такая компания всегда будет работать над разработкой новых продуктов и совершенствованием существующих продуктов для предельного исполнения потребительских запросов.

Сотрудник отвечающий за организацию процесса сбыта продукции, занимающийся обслуживанием клиентов, в своей деятельности использует ценовые инструменты для стимулирования спроса со стороны посредников и клиентов, а также регулирования потоков заказов с целью увеличения продаж и оптимизации уровня загруженности производства и закупочной логистики.

Другим элементом сбытовой политики, влияющим на стимулирование клиентов и посредников, является портфель условий оплаты заказов. Существуют следующие основные виды оплаты за поставку продукции, проранжированные по степени увеличения риска для фирмы-поставщика:

1. предоплата – товар отгружается только при условии его 100% оплаты (cash-in-advance, cash up-front);
2. частичная предоплата с оплатой товара по его поступлению клиенту – товар отгружается клиенту по поступлению оговоренного процента предоплаты, другая часть оплачивается сразу после его получения (partial cash in advance, cash upon delivery);
3. оплата с отсрочкой платежа – товар отгружается в кредит, который погашается через определенный договоренный срок (net sale);
4. товарная консигнация – товар отгружается клиенту, оплата поставщику поступает по мере реализации товара клиентом (consignment);
5. банковский аккредитив или гарантия – товар отгружается клиенту при подтверждении банком оплатить товар (Letter of Credit, Bank Warranty);
6. открытый счет – партии товара отгружаются клиенту без каких-либо условий, клиент оплачивает товар в любые устраивающие его сроки (Open Account).

Элементы сбытовой политики в области коммерческой логистики включают в себя условия транспортных поставок продуктов фирмы-поставщика. Сюда относятся следующие условия:

1. размер минимальной партии товара;
2. срок производства или отгрузки заказа;
3. виды транспортных тары, используемые для транспортировки продукции;
4. количество продукции, которое могут быть загружены в разные типы транспортной тары;
5. правила комплектации отгрузок;

6. оформляемые фирмой-поставщиком отгрузочные документы;
7. маршруты следования транспортных средств;
8. используемые фирмой-поставщиком базисные условия поставок INCOTERMS 20006.

Описанные элементы сбытовой политики являются тактическими инструментами сбыта и коммерции и позволяют фирме реализовывать стратегии сбыта. Правильность выбора и использования данных инструментов существенно влияет на эффективность реализации выбранной сбытовой стратегии и выполнение фирмой своих функций сбыта.

### **1.3 Управление сбытовой деятельностью на предприятии**

Развитие каналов сбыта продукции ведется с целью достижения основной задачи - построение эффективной структуры сбытовой сети, которая позволит наладить реализацию продукции. Формируется с этой целью цепочка движения продукции, объединяя производителя, посредников и потребителя.

Для компании выбор сбытовой сети (каналов распределения) – это стратегическое решение, которое должно быть совместимо не только с ожиданиями в целевом сегменте, но и с ее собственными целями.

Необходимость сбытовой сети обусловлена тем, что изготовитель неспособен принять на себя все обязанности и функции, вытекающие из требований свободного обмена в соответствии с ожиданиями потенциальных потребителей. Обращение к посредникам означает для фирм потерю контроля над определенными элементами процесса коммерциализации.

Различают следующие виды каналов сбыта:

- прямые. Самостоятельный сбыт продукции без посредников;
- не прямые. Участие некоторого количества посредников.

Короткие цепочки – с участием 1 посредника, длинные – более одного.

Непрямые каналы сбыта различаются на следующие виды:

– одноуровневый – в процессе реализации участвует 1 посредник. На промышленных рынках посредником выступает агент по сбыту либо брокер, на потребительских рынках обычно розничный продавец;

– двухуровневый – связующим звеном между производителем и потребителем являются 2 посредника. Для промышленных рынков – дистрибьютор и дилер, потребительских – розничный и оптовый продавец;

– трехуровневый. Проходит продукция через 3 посредников. К примеру, продавец крупных партий, розничный продавец и продавец мелких оптовых партий.

Каждый вариант предполагает индивидуальные преимущества и недостатки, конкретный вариант следует подбирать в зависимости от товара.

После выбора, будет ли канал включать посредников, предстоит определить тип и количество данных посредников. Это необходимо для обеспечения максимально эффективной реализации. Посредники с позиции политики сбыта могут быть следующими:

1. Дилеры – оптовые посредники, которые проводят операции за свой счет и от своего имени. Становятся собственниками продукции, купленной с целью перепродажи.

2. Дистрибьюторы – розничные и оптовые посредники, которые участвуют в продвижении за свой счет, однако от имени производителя. Ведут реализацию продукцию на основании права, полученного от производителя.

3. Комиссионеры – розничные и оптовые посредники, которые действуют за счет производителя, но от своего имени. Конечному потребителю переходит собственность на продукцию после поступления оплаты.

4. Агенты – являются юридическими лицами, действующими за счет и от имени принципала, получая вознаграждение за предоставление своих услуг.

5. Брокеры – посредники, которые занимаются налаживанием связей между юридическими лицами, заинтересованными в продвижении продукции. Получают процент от продаж.

В цепочке сбыта основные функции представлены следующими:

1. Внешняя логистика. Мероприятия по обеспечению доступности продукции для покупателя;
2. Внешний маркетинг. Сбор маркетинговых данных, в том числе сведения о потребностях и желаниях своей целевой аудитории. Акции, реклама и другие меры для продвижения продукции;
3. Внешний сервис. Завоевание репутации продукцией, поддерживая и повышая её статус.

Чтобы определить типы и число указанных посредников, маркетинг предполагает 3 подхода формирования каналов распределения:

1. Эксклюзивное распределение – ограничивается число посредников, для контроля распределения товаров по заранее определенным рынкам сбыта.
2. Интенсивное распределение – привлечение посредников в максимальном количестве для оснащения продукцией максимального количества территорий.
3. Селективное распределение – сочетание признаков обоих вариантов. Применяется производителями, которые стремятся контролировать каждый этап товародвижения при меньших издержках.

Поиск каналов сбыта производится в четыре этапа:

1. определяется стратегия сбыта;
2. определяются альтернативные каналы;
3. оцениваются предложенные каналы;
4. выбираются партнеры.

В первую очередь, руководству компании следует определиться со стратегией сбытовой политики – как будет организована система, через

дилерскую либо собственную сеть, какие типы торговых посредников должен объединять документооборот и пр.

Среди основных критериев выбора канала для распределения выделяют:

1. экономические критерии и уровень продаж и затрат;
2. контрольные критерии. Нужно обеспечить средства обоснования, оценки эффективности определенного канала по критериям в виде взаимодействия при стимулировании, периода доставки к потребителю и пр.;
3. адаптивные критерии. Стоит установить для каждого канала определенный период входа в строй и отсутствия должной гибкости. В тот же период эффективнее могут оказаться другие каналы распределения.

Выделяют следующие критерии отбора партнеров:

1. уровень навыков и знаний в товародвижении от производителя потребителям, владение стратегиями конкретного рынка;
2. объем знаний о конъюнктуре определенного рынка, где предлагается сбыт продукции;
3. наличие необходимых финансовых средств;
4. наличие должных ресурсов (материальная база) [7, с. 48].

Выделяют следующие схемы управления каналами сбыта продукции

1. традиционная классическая схема – производитель, несколько оптовых и розничных продавцов. Каждое отдельное звено стремится добиться максимальной прибыли, порой жертвуя выгодой для всей структуры;
2. вертикальный маркетинг. В данную систему входят производитель, несколько посредников, работающих как единое целое;
3. горизонтальный маркетинг – разработка единой системы с участием нескольких отдельных предприятий, чтобы наладить совместную реализацию продукции;



4. многоканальный маркетинг – одновременно производитель прибегает к разным вариантам дистрибуции, с самостоятельным управлением каналами.

Вывод по главе.

На основе обзора теоретических исследований по проблемам разработки сбытовой политики можно сделать вывод, что ключ к достижению целей предприятия лежит в определении потребностей целевых рынков и обеспечении должного удовлетворения потребителей более эффективно и рационально, чем это делают конкуренты.

Разработка эффективной сбытовой политики на предприятии должна основываться на: анализе рыночных возможностей и тенденций; анализе сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз; анализе потребностей покупателей; развитии деятельности торговых представителей.

Сбытовая политика предприятия должна ориентироваться на:

- создание положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности.
- долговременную рыночную устойчивость организации, конкурентоспособность ее продукции;
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- получение предпринимательской прибыли в текущем периоде, а также обеспечение гарантий ее получения в будущем.

## **Глава 2 Анализ и разработка эффективной сбытовой стратегии в ООО «Энерготехпласт»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Энерготехпласт»**

Общество с ограниченной ответственность «Энерготехпласт» (Далее – ООО «Энерготехпласт»).

ИНН 3120011828

КПП 312001001

ОГРН 1033104002436

ОКПО 59390232

Юридический адрес: 309290, область Белгородская, Шебекино, улица Ленина, д. 105 «А». Телефон: 2-22-21.

Целью создания ООО «Энерготехпласт» является извлечение прибыли. Организация имеет гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления деятельности.

Свою деятельность ООО «Энерготехпласт» осуществляет на основании Устава, утвержденного 25 января 2010 года (Приложение А).

Согласно уставу ООО «Энерготехпласт» осуществляет следующие основные виды деятельности:

Производство:

- кабельного пластика;
- изделий из пластмасс;
- термоформовочного оборудования;
- строительных материалов, в том числе строительных модулей и комплектующих изделий;
- мебели, а также составных частей и фурнитуры для мебели;

- производственных и промышленных машин, различного оборудования;
- медикаментов, лекарственного сырья и медицинских приборов;
- резиновых и пластмассовых изделий;
- иных товаров народного потребления, промышленного и сельскохозяйственного назначения, не запрещенных действующим законодательством;
- розничная и оптовая торговля товарами народного потребления, промышленного и сельскохозяйственного назначения, не запрещенных действующим законодательством;
- внешнеэкономическая деятельность;
- осуществление строительных, ремонтно-отделочных, монтажных и иных работ;
- дизайнерские, реставрационные и прочие оформительные работы и услуги.

ООО «Энерготехпласт» является юридическим лицом, имеет в собственности имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, расчетный, валютный и другие счета в банковских и иных кредитных учреждениях. ООО «Энерготехпласт» может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. ООО «Энерготехпласт» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

На сегодняшний день компания «Энерготехпласт» завоевала авторитет надежного и гибкого партнера по бизнесу, обеспечивающего широкий ассортимент выпускаемой продукции, оптовые цены и отличное качество, что позволяет реализовывать ее на всей территории России, а также территории Украины. Вся продукция сертифицирована, соответствует нормативным документам и требованиям пожарной безопасности.

Выполняя заказ на кабельно-проводниковую продукцию, компания ООО «Энерготехпласт», прежде всего, заботится о том, чтобы клиент, пришедший к ним однажды, стал постоянным. Они нацелены на долгосрочное и плодотворное сотрудничество. В активе фирмы выгодные условия сотрудничества, собственные складские площади, высококвалифицированный персонал, дорожат доверием своих партнеров и всегда готовы к конструктивному диалогу, стремясь найти оптимальные решения для любых задач.

Цели ООО «Энерготехпласт»:

- развиваться в соответствии с современными технологиями;
- достижение полного взаимопонимания с клиентами;
- быть командой профессионалов.

Миссия ООО «Энерготехпласт»:

- придерживаться высоких стандартов ведения бизнеса;
- профессионально и качественно производить продукцию и предоставлять услуги;

Для обеспечения эффективной деятельности необходимо реально оценивать финансово-экономическое состояние предприятия.

**Таблица 2.1.1 – Основные экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Энерготехпласт»**

Наименование показателей	года			Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014	2016 к 2015
Основные средства, тыс. руб.	3113	2263	3671	72,7	162,22
Запасы, тыс. руб.	9633	8605	5814	89,3	67,57
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	22932	6541	37746	28,5	577,07
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	30639	8023	51507	26,2	641,99
Нераспределенная прибыль, тыс. руб.	18532	15565	8125	84,0	52,20

Себестоимость продукции, тыс. руб.	315124	406603	714294	129,0	175,67
Выручка, тыс. руб.	327128	432252	728883	132,1	168,62
Прибыль от продаж, тыс. руб.	12004	25649	14589	213,7	56,88
Чистая прибыль, тыс. руб.	9520	18555	7298	194,9	39,33
Рентабельность продаж, %	3,81	6,31	2,04	165,60	32,38

Данные взяты из форм бухгалтерской отчетности (Приложение Б).

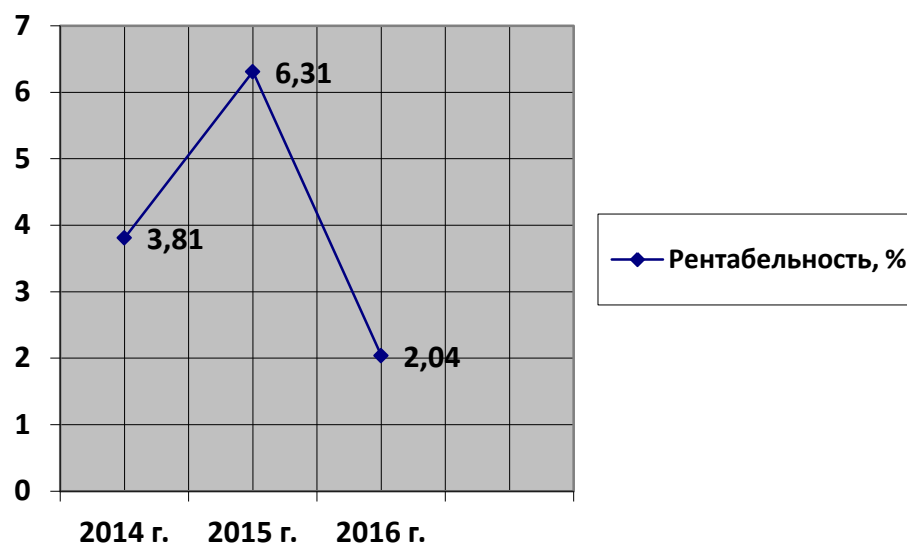
Как свидетельствует обобщающая информация таблицы 2.1.1 о состоянии и динамике всех существенных показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности организации, к которой относятся не только различные виды прибыли, но и также важнейшие финансовые инструменты, как выручка от продаж, себестоимость произведенной продукции и т.п.

Выручка от продаж в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2014 г., причиной данной тенденции является изменения технологии в работе, а также увеличение штата на 2 сотрудника.

Происходит снижение показателей чистой прибыли в 2016 году по сравнению с 2015 годом, что говорит о проблемах в производстве и реализации выпускаемой продукции.

Объем продаж компании ООО «Энерготехпласт» повысился в 1,69 раза до 728,88 млн. руб. Себестоимость продукции за отчетный составила 714,29 млн. руб.

Для того чтобы, занимать лидирующее место на рынке выпускаемой продукции, необходимо добиваться улучшения показателей финансовых результатов.



**Рис. 2.1.1 – Показатель рентабельности ООО «Энерготехпласт» за 2014-2016 гг**

Из рисунка 2.1.1 видно, что показатель рентабельности за 2014-2016 гг. снизился в 2016 году до 2,04 %.

Структура ООО «Энерготехпласт» имеет линейно-функциональный принцип построения. Численность персонала организации 32 штатных единицы в 2017 году. Структурная схема ООО «Энерготехпласт» приведена на схеме (Приложение В).

Данная структура улучшает координацию в функциональных областях, стимулирует профессиональную и деловую активность, снижает вероятность дублирования функций, тем самым снижаются затраты на использование материальных ресурсов в функциональных областях.

Согласно организационной структуре ООО «Энерготехпласт» директору подчиняются:

- Директор производства;
- Директор по продажам;
- Главный бухгалтер;
- Отдел кадров;

– Секретариат, АХО.

Организационная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций.

Подобная организационная модель предполагает, что функциональные руководители управляют только своими подразделениями.

Влияние на персонал основных служб осуществляется через их начальников, посредством издания приказов и других нормативных документов.

При этом руководители линейных подразделений имеют право на согласование и опротестование проектов функциональных нововведений. Это улучшает взаимодействие функциональных и линейных служб и в значительной мере устраняет произвол.

Таким образом, наличие данных отделов делает вполне реальной и вместе с тем необходимой, организацию стройной системы управления данным предприятием.

Учитывая особенности структуры исследуемого предприятия, успешная реализация данной задачи возможна только при наличии оптимально организованной системы информационного и документационного обеспечения управления организации.

Проведем анализ основных кадровых процессов, которые сложились в ООО «Энерготехпласт» на протяжении последних трех лет (с 2015 по 2017 года включительно) представленных в таблице 2.1.2.

**Таблица 2.1.2 – Анализ основных кадровых процессов ООО «Энерготехпласт»**

Показатель	Ед. измерения	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочное число работников	чел.	25	27	32
Принято всего	чел.	2	2	5
Выбыло всего	чел.	2	1	3
в т. ч.:				
- по сокращению штатов:	чел.	–	–	–
- по собственному желанию:	чел.	2	1	3
- за нарушение трудовой дисциплины	чел.	–	–	–
Коэффициент оборота по приему	%	8,0	7,4	15,6
Коэффициент оборота по выбытию	%	8,0	3,7	9,4
Коэффициент текучести кадров	%	8,0	3,7	9,4

Из расчетов среднесписочной численности работников следует, что в 2016 году численность работников составляла 27 человека, в 2017 году численность работников ООО «Энерготехпласт» увеличилась на 5 человек и составила 32 человека, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом численность работающих увеличилась на 2 человека. Необходимо учесть, что число принятых, превышает число выбывших.

Коэффициент оборота по приему на протяжении трех лет выше коэффициента оборота по выбытию. Это говорит о полной сбалансированности и равновесии в формировании трудовых ресурсов предприятия.

Каждая фирма действует на конкретном рынке, на который оказывают влияние различные факторы.

Клиентами ООО «Энерготехпласт» являются юридические лица, а также физические лица. Доли в продаже:

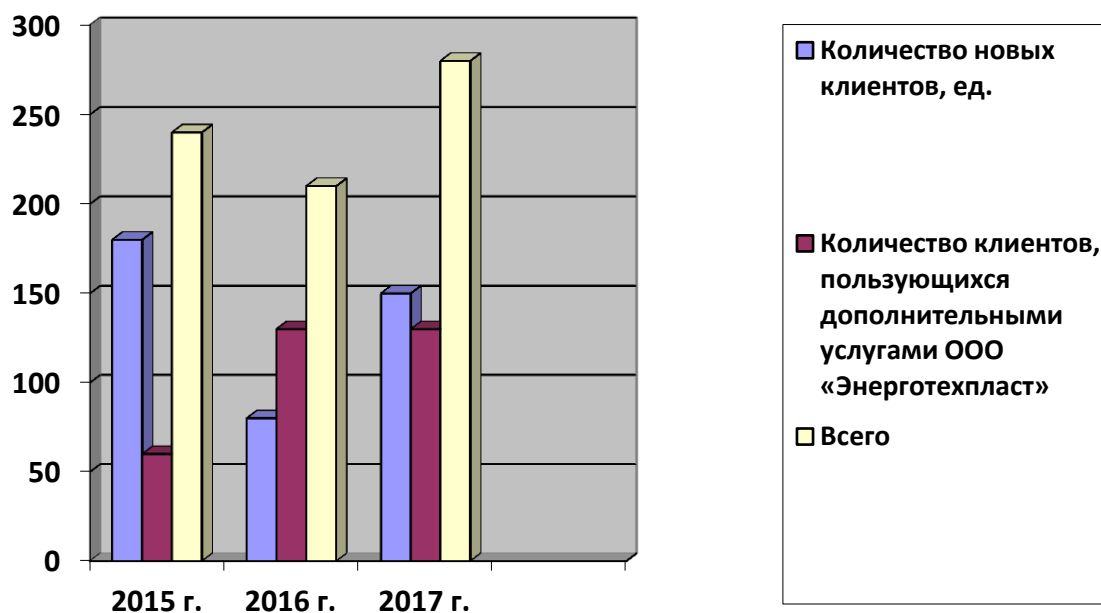
- физические лица – 35%;
- юридические лица (организации – коммерческие и некоммерческие, индивидуальные предприниматели) – 65%.

Динамика клиентской базы показана в таблице 2.1.3 и на рисунке 2.1.2.



**Таблица 2.1.3 – Объем клиентской базы ООО «Энерготехпласт»**

Показатель	Ед. измерения	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество новых клиентов, ед.	ед.	180	80	150
Количество клиентов, пользующихся дополнительными услугами ООО «Энерготехпласт»	ед.	60	130	130
Всего	ед.	240	210	280

**Рис. 2.1.2 – Динамика клиентской базы ООО «Энерготехпласт», 2015-2017 гг.**

На предприятии разработана система ведения клиентской базы, в которой происходит сбор и накопление основной информации по каждому клиенту компании. Таким образом, мы можем увидеть изменения количества клиентов на протяжении трех исследуемых лет. Наиболее значительными изменениями является резкое снижение новых клиентов в 2016 году. Это обусловлено не достаточно эффективно системой управления клиентской базой. При этом в 2017 году наблюдается положительное изменение данного показателя. Так на начало 2017 года клиентская база ООО «Энерготехпласт» увеличилась на 33%.

Основными конкурентами ООО «Энерготехпласт» являются организации, способные оказывать аналогичные услуги на таком же, или более высоком уровне, имеющие большой опыт работы и занимающие большую долю Белгородского, Курского, Воронежского рынка.

Основными конкурентами являются: ООО «Бекборн», ООО «Транс Лимит».

Исследуем сильные и слабые стороны конкурентоспособности ООО «Энерготехпласт» с помощью SWOT-анализа. SWOT-анализ позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке (см. таблицу 2.1.4).

**Таблица 2.1.4 – SWOT-анализ ООО «Энерготехпласт»**

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Внимательное отношение к клиентам. 2. Молодой, перспективный персонал. 3. Наличие собственных технологий. 3. Постоянное обучение персонала. 4. Надежный профессиональный менеджмент	1. Отсутствие маркетинговых исследований рынка. 2. Высокие цены на выполняемые услуги. 3. Недостаточно знаний о конкурентах. 4. Низкая рентабельность или отсутствие прибыли. 5. Недостаточно налаженная работа по сбыту, неустойчивые каналы сбыта.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Возможности: 1. Развитие современных технологий. 2. Большой выбор при наборе персонала. 3. Снижение стоимости рекламы. 4. Расширение номенклатуры продаж 5. Постепенное снижение числа конкурентов. 6. Падение торговых барьеров, затрудняющих доступ к привлекательным международным рынкам 7. Возможность выхода на новые рынки	1. Политическая нестабильность. 2. Неплатежеспособность покупателей. 3. Существенное расширение сети мощных конкурентов. 4. Повышение требований к качеству и снижению цены. 5. Высокий уровень налогообложения. 5. Достаточно большое количество конкурентов. 6. Высокий процент коммерческого кредита 7. Существенное расширение сети мощных конкурентов.

## 2.2 Анализ сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт»

Сбытовая стратегия ООО «Энерготехпласт» включает в себя организацию оптимальной сбытовой деятельности для эффективных продаж, вопросы логистики (определение маршрутов товародвижения, создание складов промежуточного хранения, организацию транспортировки), организацию работ по отгрузке и погрузке товара, эффективную систему снабжения и обеспечение эффективности товародвижения.

Целями сбытовой деятельности ООО «Энерготехпласт» является:

1. обеспечение доставки произведенной продукции в необходимом количестве, согласно договору, в котором указано место и время;
2. способствовать привлечению внимания заказчика к продукции компании и эффективное стимулирование продаж конечного потребителя.

Задача сбытовой политики ООО «Энерготехпласт» состоит в том, чтобы выбрать наилучший вариант распределения и эффективную форму сбыта.

В ООО «Энерготехпласт» действуют два метода сбыта выбора сбытового канала (рис. 2.2.1).



**Рис. 2.2.1 — Используемые методы сбыта ООО «Энерготехпласт»**

Используя прямой метод сбытовой деятельности, ООО «Энерготехпласт» вступает в непосредственные отношения с потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников. Напрямую происходят

продажи потребителям, а также небольшим фирмам, которые закупают продукцию ООО «Энерготехпласт» для собственных нужд.

Косвенный метод сбытовой деятельности и канал I уровня ООО «Энерготехпласт» использует, когда выполняет заказы крупных предприятий.

Сбытовой деятельностью в ООО «Энерготехпласт» занимается непосредственно отдел продаж.

Отдел продаж является самостоятельным структурным подразделением ООО «Энерготехпласт» и непосредственно подчиняется генеральному директору.

Численность данного подразделения составляет 6 человек все лица женского пола в возрасте от 30 до 48 лет. В ООО «Энерготехпласт» имеются положение об отделе продаж и должностные инструкции для каждого работника.

Задачи отдела продаж ООО «Энерготехпласт»:

- изучение конъюнктуры рынков сбыта;
- прогнозирование и планирование объема продаж ООО «Энерготехпласт»;
- поиск, привлечение новых клиентов;
- формирование спроса на представленные товары ООО «Энерготехпласт»;
- встречи, представление пробных образцов, непосредственная продажа товаров ООО «Энерготехпласт»;
- полное сопровождение сделки с покупателями.

Функции отдела ООО «Энерготехпласт»:

- составление планов продаж, прогнозирование объемов продаж;
- разработка ценовой политики, а также разработка систем скидок, в зависимости от различных факторов, таких как постоянство клиента, объем

закупки клиента, степень надежности клиента, формы оплаты за товар (наличная/безналичная) и другое;

- анализ покупательского спроса;
  - постоянный контроль за своевременным пополнением запасов товаров на складе и состоянием запасов;
  - контроль за соответствием планов сбыта товаров и планов снабжения производства;
  - установление деловых контактов для дальнейших продаж, выявление потенциальных покупателей товаров (посредники, розничные торговые организации и т.д.);
  - создание и ведение информационной базы данных о количестве покупателей каждого вида товара, покупателях, ценах, формах оплаты по сделкам, конкурентах;
  - проведение переговоров с покупателями, согласование коммерческих условий;
  - анализ степени удовлетворения требований и запросов покупателей по предлагаемым товарам и оказываемых дополнительных услугах (доставка до склада покупателя и др.);
  - контроль за своевременным поступлением оплаты контрагента
- Заключение и полное сопровождение договоров купли-продажи;
- определение формы и способа оплаты товаров;
  - обеспечение подготовки и доставки в установленные сроки и в полном объеме партий товаров покупателям;
  - рассмотрение поступающих жалоб и пожеланий клиентов, подготовка ответов на них.

Менеджер по продажам призван осуществлять связь между покупателями и торговыми и производящими организациями.

Суть работы менеджера по продажам – реализация товара.

Сотрудники отдела продаж рассылают потенциальным клиентам письма-предложения своей продукции, которые возвращаются заказами на определенное количество продукции. На основании этих заявок оформляются договора. Если заказчик работает по предоплате, тогда отдел выставляет свои счета, которые покупатель оплачивает. По приходу денег на счета предприятия выписываются накладные на отпуск готовой продукции на сторону и счета-фактуры.

Сотрудники отдела изучают потребительский спрос на продукции на основе заявок, поступающих на продукцию. Отделом ведется рекламная деятельность предприятия: газеты, телевидение, Интернет.

По отчетам о реализации продукции отслеживается, какая продукция пользуется наибольшим, а какая - наименьшим спросом. Один раз в два месяца проводятся собрания при директоре, на которых уточняют обстановку на рынке.

Главная цель сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт» – поддержание и расширение рынка сбыта, привлечение новых клиентов. В настоящее время сбытовая стратегия ООО «Энерготехпласт» заключается в следующем:

1. установление контакта с покупателем, не зависимо от категории клиента (юридического лица, либо физического);
2. проведение переговоров, согласование торговых условий;
3. заключение контракта. Оформление заказа клиентами производится на необходимый объем продукции за два дня до отпуска продукции со склада. Ответственное лицо (бухгалтер, кассир) ООО «Энерготехпласт» выписывает накладную, счет-фактуру, приходный ордер в момент получения товара со склада.

На сегодняшний день количество заключенных договоров ООО «Энерготехпласт» составляет 700 экземпляров, в договорах указана информация о ООО «Энерготехпласт», предмет договора, порядок расчетов, сроки поставки и другое.

4. Хранение продукции предусматривается на специальных складских помещениях. Все виды продукции рассчитаны на оптимальный размер заказа по критерию минимизации совокупных затрат на хранение и повторение заказа;

5. Транспортировка продукции к конечному потребителю осуществляется силами предприятия и проводится по экономически целесообразному маршруту и входит в стоимость продукции.

Доставка осуществляется в специализированной таре для строителей. Специализированная тара для транспортировки позволяет заказчику экономить средства на доставке и сокращает затраты в целом. Стоимость по доставке до объекта согласовывается дополнительно в отделе продаж, при подписании договора.

Отгрузка осуществляется по предварительным заявкам, возможна круглосуточная доставка.

На всю отпускаемую продукцию ООО «Энерготехпласт» выдает сертификат качества.

ООО «Энерготехпласт» участвует в ежегодных российских ярмарках и выставках, где не один раз занимали почетные призовые места. Директор ООО «Энерготехпласт» неоднократно принимал участия в семинарах, где рассматривались основные проблемы отрасли, что положительно влияет на дальнейшее развитие предприятия и соответственно на сбытовую стратегию.

Реклама является одним из наиболее доступных и быстрых способов донесения информации до конечного потребителя. В ООО «Энерготехпласт» на рекламную деятельность выделяется около 50 000 рублей в месяц, которые, к сожалению, часто не обеспечивают эффективности товарного продвижения продукции компании.

Целью внутренней деятельности предприятия является обеспечение планомерного поступления денежных средств и размещения их так, чтобы создать условия для нормального функционирования фирмы и получения максимума прибыли.

Таким образом, после проведенного нами исследования можно выделить следующие выявленные проблемы существующей сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт»:

- отсутствие локально нормативной документации регламентирующей сбытовую деятельность;
- отсутствие разделения функциональных обязанностей при сбытовой деятельности. Всем процессом сбытовой деятельности занимается отдел продаж, что для быстро развивающегося предприятия, такого как ООО «Энерготехпласт», не приемлемо;
- не ведется системный учет всех потребителей и заказчиков ООО «Энерготехпласт», отсутствует планомерная систематическая работа по оформлению единого реестра заказчиков и деления их по группам, в том числе по такому важнейшему признаку, как кредитоспособность. Поэтому отсутствие внутреннего контроля за движением групп потребителей снижает эффективность сбытовой деятельности. В целом, эти проблемы затрудняют активное соперничество с конкурентами. Данная проблема обусловлена функционально перегрузкой менеджеров по продажам;
- отсутствие единой системы учета реализации и хранения продукции – не использование информационных технологий в бухгалтерском, складском, управленческом учете.

### **2.3 Разработка эффективной сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт»**

В ходе проведенного исследования, мы выявили основные проблемы сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт». Для решения выявленных проблем разработаем комплекс мероприятий, который позволит повысить эффективность сбытовой стратегии компании.



В таблице 2.3.1 представлены мероприятия по решению выявленных проблем сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт».

**Таблица 2.3.1 – Мероприятия по решению выявленных проблем сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт»**

№ п/п	Проблема	Мероприятие
1.	Отсутствие локально нормативной документации регламентирующей сбытовую деятельность	Разработка Положения о сбытовой политике предприятия
2.	Отсутствие разделения функциональных обязанностей при сбытовой деятельности.	Корректировка организационной структуры отделов, занимающихся вопросами реализации продукции (отдела продаж, отдела маркетинга)
3.	Не ведется системный учет всех потребителей и заказчиков ООО «Энерготехпласт».	Создание новой должности специалиста по развитию и управлению клиентской базой
4.	Отсутствие единой системы учета реализации и хранения продукции	Внедрение автоматизированной системы складского учета

Внедрение предложенных мероприятий планируется начать с января 2019 года.

Рассмотрим более подробно по каждому предложенному мероприятию.

1. Разработка Положения о сбытовой политике предприятия.

Нередко сотрудники предприятия, в том числе и отдел продаж, не владеют всей информацией и алгоритмом принятия решений по сбытовым операциям. Разработка внутренних стандартов (правил) и документальное их закрепление в Положении о сбытовой политике на основе анализа адекватности ранее установленных целей и задач организации внутренним и внешним условиям ее функционирования, в том числе ее возможностям.

Разработка данного нормативного акта будет способствовать четкому пониманию целей, задач сбытовой политики.

2. Корректировка организационной структуры отделов, занимающихся вопросами реализации продукции (отдела продаж, отдела маркетинга).

Данное мероприятие обусловлено необходимостью снижения риска ошибочных решений руководителей и ответственного за сбыт персонала (при планировании ассортимента, объемов продаж) и злоупотреблений (сговор работников отдела сбыта с заказчиками, искажение отчетов об отгрузках).

В рамках данного мероприятия также планируется провести полное обновление должностных инструкций работников.

3. Создание новой должности специалиста по развитию и управлению клиентской базой.

Одним из ключевых функций эффективной сбытовой стратегии является сохранение и развитие (преумножение) клиентской базы, таким образом, необходимо постоянное управление и контроль за клиентской базой. Поэтому важной задачей, которая позволит повысить эффективность сбытовой стратегии компании является организация системы определения деловой порядочности (надежности) заказчика и уровня его финансового состояния.

В целях контроля таких взаимоотношений с контрагентами по коммерческим договорам (в частности, по договорам поставки продукции на условиях коммерческого кредитования заказчиков) и недопущения ухудшения результатов деятельности организации из-за неверного выбора каждому потребителю ООО «Энерготехпласт» необходимо присвоения категории риска.

Ранжирование заказчиков (покупателей) по категориям риска (классы заказов по рискам: высокий, средний, низкий и др.) будет производиться специалистом по развитию и управлению клиентской базой, по разработанному алгоритму на основе следующих условий:

1) Степень выполнения обязательств по расчетам за продукцию; на основе статистического учета рассчитывается степень выполнения договорных обязательств отдельным покупателям, а также группам покупателей, сформированными по различным признакам – критериям рыночного сегментирования (география, размеры организации, отраслевая

принадлежность и др.). То есть является совершенно «новым» контрагентом, то категория риска его заказа определяется на основе степени выполнения обязательств той характерной группой заказчиков (покупателей), к которой он отнесен в соответствии с определенными критериями рыночной сегментации;

2) Наличие и содержание первичной информации (материалов) о заказчике (банковские и аудиторские справки, отзывы других организаций и т.п.).

Ранжирование по категории риска необходимо для оценки и необходимости проведения анализа надежности (деловой порядочности) и финансового состояния для принятия решения по предоставлению коммерческого кредита конкретным покупателям (параметры кредитования определяются категорией риска). После анализа надежности и финансовой устойчивости заказчика (покупателя) уже может быть присвоена другая категория риска. Регулярное проведение оценки заказчиков продукции ООО «Энерготехпласт» позволит ранжировать их по категориям риска, а, следовательно, определять их надежность, платежеспособность и финансовое состояние, следить за уровнем дебиторской задолженности.

Благодаря этому, полностью исключается неверный выбор заказчика, что положительно отражается на деятельности предприятия.

#### 4. Внедрение автоматизированной системы складского учета.

Автоматизация склада способствует:

- снижению зависимости эффективности функционирования хранилища от отдельных сотрудников;
- уменьшению риска мошенничества;
- нивелированию ошибок, допускаемых сотрудниками;
- оптимизации скорости обработки клиентских заказов, а также запасов товаров.

Также в качестве преимуществ автоматизации склада можно выделить следующие:

- рост конкурентоспособности предприятия;
- уменьшение расходов;
- повышение прозрачности объемов производственных запасов на складе и проводимых там операций, увеличение скорости формирования заказов клиентов.

Всех этих преимуществ можно достигнуть за счет ряда факторов:

1. Уход от оформления бумажных документов. В случае автоматизации работы склада рядовому работнику больше не потребуется постоянно обращаться к руководителю или подходить к принтеру для получения распечатки поставленной задачи. Вся необходимая информация будет поступать на пульт управления погрузчиком или мобильный терминал. Обработка клиентских заказов осуществляется в онлайн-режиме, после чего можно оперативно проконтролировать остатки продукции, провести их реорганизацию и сформировать отчеты любой сложности обо всех произведенных действиях и запасах товаров на складе. При этом расхождения между реальным количеством продукции в хранилище и данными из системы учета будут регулярно контролироваться и своевременно выявляться.

2. Адресное хранение. В случае внедрения автоматизированной системы на складе вся цепочка перемещения продукции будет максимально прозрачна, то есть способ адресного хранения позволит четко понимать местонахождение конкретного товара, а также направление его дальнейшего движения. Любое место на складе имеет свои параметры, то есть длину, ширину, высоту, а также трехмерные пространственные координаты, что позволяет оптимизировать работу при формировании сложного клиентского заказа. Таким образом, автоматизированная система будет самостоятельно определять траекторию и направлять по ней сотрудника. Структура

адресного хранения может быть совершенно различной: от самой детализированной до сколь угодно крупной.

3. Внедрение в общую систему. Данный фактор удобнее рассмотреть на примере. Довольно распространенная ситуация, когда наряду с автоматизированной системой учета на складе применяются также и логистические методы учета. Таким образом, возможность обмена данными между этими системами помогает использовать все преимущества в перевозке товаров как на машинах самого предприятия, так и с дополнительным привлечением других транспортных компаний. Когда груз перенаправляется из логистической системы управления и поступает на территорию предприятия, автоматизированная складская система учета продолжает его отслеживать и руководит дальнейшим передвижением до момента погрузки или разгрузки непосредственно в помещении склада. При этом статус каждой операции постоянно фиксируется и обновляется, регулируется расположение товара в кузове автомобиля в зависимости от его параметров (веса и объема). Аналогично программа учета на складе может быть интегрирована не только с логистической, но также и с управленческой, производственной, учетной автоматизированными системами. Максимальная эффективность достигается, когда все эти блоки создаются одним разработчиком.

4. Контроль производительности персонала. По результатам анализа данных производительности труда, доступного в автоматизированной системе складского учета в рамках отдельного задания, можно принимать наиболее оптимальные управленческие решения. К примеру, во время максимальной занятости комплектовщиков снижается их производительность, что может потребовать оперативного перераспределения нагрузки путем направления сотрудников из других рабочих зон.

5. Проведение инвентаризации без остановки работы склада. На каждом отдельном рабочем месте на складе специалист имеет возможность

провести инвентаризацию в ситуации, когда, согласно сообщению программы учета, запасы истощились. По факту подтверждается либо полное отсутствие продукции на складе, либо производится корректировка информации, если системные данные и реальные отличаются. Аналогичные действия выполняются, если объема складских запасов недостаточно для завершения поставленной задачи. Таким образом, происходит выравнивание ассортимента в хранилище, а информация о выявленной разнице направляется в соответствующий отдел для выяснения причин произошедшего. Также существует возможность проводить инвентаризацию для отдельных подразделений склада с заданной периодичностью параллельно с продолжением нормальной работы хранилища в целом.

В экономической теории различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам. Оценка эффективности сбытовой деятельности предполагает наличие двух сторон эффективности: внешней и внутренней.

Внутренняя эффективность отражается на динамике показателей сбыта продукции предприятия. Внешняя эффективность сбытовой деятельности показывает, насколько организация соответствует конкурентным требованиям современного рынка.

Реализация предложенных в пункте 3.1 и 3.2 мероприятий приведет к повышению эффективности сбытовой деятельности, повышению производительности труда отдела продаж и отдела маркетинга, и повышению эффективности сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт».

Для оценки экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий ООО «Энерготехпласт», предложенных в исследовании настоящей выпускной квалификационной работы, используем такие показатели как оценка возврата инвестиций (ROI) и срок окупаемости инвестиций (Break-even analysis). Прогнозируемые затраты на внедрение предложенных мероприятий представлены в таблице 2.3.2

**Таблица 2.3.2 – Затраты на внедрение предложенных мероприятий**

Затраты, по каждому мероприятию	Стоимость, руб.
1. Разработка Положения о сбытовой политике предприятия	
Доплата к з/п начальнику отдела продаж	45 000
2. Корректировка организационной структуры отделов, занимающихся вопросами реализации продукции (отдела продаж, отдела маркетинга)	
3. Создание новой должности специалиста по развитию и управлению клиентской базой	
Оклад	240 000
Обучение	35 000
Канцтовары	5 000
4. Внедрение автоматизированной системы складского учета	
Покупка необходимого программного обеспечения	150 000
Обучение ключевых пользователей	240 000
<b>ИТОГО:</b>	<b>670 000</b>

К прямым выгодам относится ожидаемое повышение прибыли после внедрения мероприятий по повышению эффективности сбытовой стратегии.

То есть, при реализации продукции величина выручки за 2016 год составила 7 298 тыс. руб.

Предполагаемый рост прибыли составит:

$$7\,298\,000 * 10\% = 729\,800 \text{ руб.}$$

Оценка возврата инвестиций (ROI) в предложенные мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности рассчитывается путем деления выгод на затраты

$$ROI = 729\,800 / 670\,000 = 1,08$$

Оценка срока окупаемости инвестиций (Break-even analysis) рассчитывается следующим образом.

$$\text{Break-even} = \text{затраты} / \text{выгоды} * 12 \text{ месяцев} \quad (1)$$

$$\text{Break-even} = 670\,000 / 729\,800 * 12 = 11,02$$

Таким образом, срок окупаемости предложенных мероприятий по повышению эффективности сбытовой стратегии в ООО «Энерготехпласт» – 11 месяцев.

Внедрение и реализация предложенных мероприятий по повышению эффективности сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт» предполагает следующие выгоды:

- Минимизация транзакционных издержек;
- Сокращение издержек на транспортировку продукции;
- Достижение синергетического эффекта;
- Повышение качества и эффективного управления;
- Уменьшение зависимости от внешней среды;
- Рост капитализированной стоимости.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по повышению эффективности сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт» может быть обеспечен только при высоко развитых взаимодействиях всех структурных подразделений, посредством которых обеспечивается синергетический эффект от совместной деятельности, в ходе которого предполагается рост эффективности как в отдельных подразделениях, так и общей эффективности продаж.

Выводы: в третьей главе мы разработали комплекс мероприятий по повышению эффективности сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт».

Можно сделать вывод, что при разработке предложенных мероприятия по повышению эффективности сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт» возможно расширить рынок сбыта и существенно повысить товарооборот, а так же увеличить доходы от реализации продукции.

Экономический эффект был рассчитан по показателю ROI, который составил 108%, что означает, эффективность и результативность предложенных нами мероприятий.



## Заключение

Сбытовая деятельность предприятия является завершающей, наиболее ответственной стадией обеспечения товарами и услугами конечного потребителя. Сбыт направлен на формирование механизма перемещения продукта от производителя до потребителя.

Под сбытовой деятельностью принято понимать условия совершения непосредственной реализации продукции конечному потребителю.

Сбытовая деятельность компании характеризуется совокупностью организационно-управленческих решений по формированию спроса и стимулированию сбыта с целью максимального удовлетворения потребности покупателей в условиях неопределенности факторов внешней и внутренней среды для поставщика и потребителя.

Соответственно при формировании системы сбыта производитель должен ориентироваться на потребителя и разрабатывать систему, максимально под него адаптированную. При этом необходимо принять множество решений. Из стратегических наиболее важными являются: выбор методов ведения сбыта, формирование логистической системы, определение каналов товародвижения, а также форм интеграции участников процесса. К числу оперативных сбытовых решений, которые постоянно корректируются в зависимости от условий внешней и внутренней среды, можно отнести следующие: адаптация каналов сбыта, осуществление оперативной сбытовой деятельности, оптимизация числа покупателей, определение форм и методов стимулирования сбыта.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы нами была дана общая организационно-экономическая характеристика ООО «Энерготехпласт», а также проведен анализ существующей сбытовой стратегии предприятия.

Основными выявленными проблемами существующей сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт» является:

– Отсутствие локально нормативной документации регламентирующей сбытовую деятельность.

– Отсутствие разделения функциональных обязанностей при сбытовой деятельности. Всем процессом сбытовой деятельности занимается отдел продаж, что для быстро развивающегося предприятия, такого как ООО «Энерготехпласт», не приемлемо.

– Не ведется системный учет всех потребителей и заказчиков ООО «Энерготехпласт», отсутствует планомерная систематическая работа по оформлению единого реестра заказчиков и деления их по группам, в том числе по такому важнейшему признаку, как кредитоспособность. Поэтому отсутствие внутреннего контроля за движением групп потребителей снижает эффективность сбытовой деятельности. В целом, эти проблемы затрудняют активное соперничество с конкурентами. Данная проблема обусловлена функционально перегрузкой менеджеров по продажам.

– Отсутствие единой системы учета реализации и хранения продукции – не использование информационных технологий в бухгалтерском, складском, управленческом учете.

Для решения выявленных проблем нами были предложены мероприятия по повышению эффективности сбытовой стратегии ООО «Энерготехпласт».

### Список литературы

1. Айрапетов, О. Р. Проблемы организации и планирования сбытовой деятельности предприятия [Текст] / О. Р. Айрапетов // Современные проблемы науки и образования. 2013.– № 5. – С. 1-7.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент : учебник [Текст] / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н.Кондрашева. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
3. Багиев, Г.Л. Маркетинг взаимодействия: учебное пособие [Текст] / Г.Л. Багиев. – СПб. : Астерион, 2015. – 437 с.
4. Балабанов, В.С. Инновационный менеджмент [Текст] / В.С.Балабанов, М.Н. Дудин. – М. : Элит, 2014. – 282 с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Л.Е. Басовский. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
6. Бурцев, М.С. Сбытовая стратегия: ключевые позиции [Текст] / М.С. Бурцев // Экономика. 2017. – № 12. – С. 81 – 91.
7. Бурцев, В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования [Текст] / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. – №6. – С. 20-25.
8. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
9. Валиева, К.С. Основы коммерческого дела [Текст] / К.С. Валиева // Экономика и менеджмент. 2015. – № 17. – С. 106 – 109.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебное пособие [Текст] / О.С. Виханский – М. : Гардарики, 2014. – 320 с.
11. Власова, Л.К. Менеджмент и его стратегии : учебное пособие [Текст] / Л.К. Власова. – М. : ЮНИТИ, 2017. – 403 с.

12. Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебное пособие [Текст] / В.Н.Вяткин. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 353 с.
13. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент : Учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Е.П. Голубков. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 290 с.
14. Гукасьян, Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст] / Н.А. Гукасьян. – СПб. : ВНУ, 2015. – 160 с.
15. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Л.А. Дробышева. – М. : Дашков и К, 2016. – 152 с.
16. Друкер, П. Ф. Бизнес и инновации: учебное пособие [Текст] / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2014. – 420 с.
17. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента: учебное пособие [Текст] / П.Ф. Друкер – М. : Вильямс, 2014. – 415с.
18. Занилина, Е.И. Стратегический менеджмент в управлении организацией : учебное пособие [Текст] / Е.И. Занилина, Д.В. Иванов и др. – М. : Дашков и К, 2016. – 208 с.
19. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум [Текст] / А.Т. Зуб. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 375 с.
20. Кирюшкин, В.Е. Основы риск-менеджмента : учебное пособие [Текст] / В.Е. Кирюшкин. – М. : Анкил, 2014. – 132 с.
21. Котелкин, С.В. Международный финансовый менеджмент : учебное пособие [Текст] / С.В. Котелкин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 605 с.
22. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы [Текст] / Ф. Котлер. – М. : Альпина, 2016. – 132 с.
23. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент : учебное пособие [Текст] / Б.Г. Литвак. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 507 с.

24. Лысакова, И. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения [Текст] / И. Лысакова // Маркетинг. 2012. – № 2. – С. 144.
25. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / В.И. Малюк. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 361 с.
26. Маршалл, А. Принципы политической экономии [Текст] / А.Маршалл. – М. : Центр, 2016. – 341 с.
27. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 453 с.
28. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] : словарь-справочник : [около 2000 ст.] / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е.Б.Старобудцева – М. : Инфра–М. 2015.– 650 с.
29. Секерин, В.Д. Сфера услуг. Экономика, менеджмент, маркетинг [Текст] / В.Д. Секерин. – М. : КноРус, 2013. – 424 с.
30. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие для бакалавров / М.Н. Сидоров. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 145 с.
31. Ситников, С.Г. Производственный менеджмент в компаниях : учебное пособие [Текст] / С.Г. Ситников. – М. : Форум, 2013. – 276 с.
32. Скобкин, С.С. Маркетинг и продажи: учебное пособие [Текст] / С. С. Скобкин – М. : Юристъ, 2015. – 225 с.
33. Сашунова, Л.А. Экономико-математические методы выбора оптимальной стратегии управления предприятиями сферы услуг [Текст] / Л.А. Сашунова // Экономические науки. 2011. №4 (77). – С. 259 – 264.
34. Сегеда, А.Н. Менеджмент организации: учебное пособие [Текст] / А.Н. Сегеда. – СПб. : ГИОРД, 2015. – 2007 с.
35. Сысоева, Т.В. Экономика и организация инноваций [Текст] / Т.В. Сысоева, Ю.А. Кураева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 235 с.

36. Тойменцева, И.А. Роль стратегического управления в достижении успехов в конкурентной борьбе [Текст] / И.А.Тойменцева // Перспективы науки. – Тамбов. 2014. – №5(54). – С. 86 – 89.

37. Тойменцева, И.А. Принятие управленческих решений на основе экономико-математических методов моделирования в условиях неопределенности [Текст] / И.А. Тойменцева // Проблемы экономики и менеджмента. – Ижевск. – 2012. – №11(15). – С. 64 – 69

38. Уванова, Б.Т. Инновационный менеджмент: учебное пособие [Текст] / Б.Т. Уванова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 367 с.

39. Ултургашева, О.Г. Приоритетные стратегии предприятий [Текст] / О.Г. Ултургашева – Красноярск : Изд-во Красноярского гос. аграрного ун-та, 2008. – 181 с.

40. Шемракова, В. Н. Сетевые формы организации бизнеса: закономерности возникновения и стратегии развития: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук [Текст] / В.Н. Шермакова. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2016. – 30 с.

41. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / В.И. Шилков. – М. : Форум, 2013. – 304 с.

42. Шилько, И.С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики [Текст] / И.С. Шилько // Перспективы науки и образования. 2013. – № 2 – С. 1-8.

43. Шумпетер, Й. А Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия : учебное пособие [Текст] / Й.А. Шумпетер. – М. : Эксмо, 2013. – 595 с.

44. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов [Текст] / А.Н. Фомичев. – М. : Дашков и К, 2016. – 468 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**