

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 05001322  
Шапаренко Евгения Николаевича

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Парфенова Е.Н.

БЕЛГОРОД 2017

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические аспекты организации сбытовой деятельности на предприятиях пищевой промышленности.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сущность и виды сбытовой деятельности.....	6
1.2 Организация товародвижения .....	19
1.3 Особенности осуществления сбытовой деятельности на предприятиях пищевой промышленности.....	27
<b>Глава 2 Анализ сбытовой деятельности предприятия ЗАО «Хлебозавод» и предложения по ее эффективности.....</b>	<b>36</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	36
2.2 Анализ системы сбыта продукции на предприятии.....	42
2.3 Предложения по совершенствованию сбытовой деятельности на предприятии пищевой промышленности и оценка эффективности их внедрения.....	52
<b>Заключение.....</b>	<b>60</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>64</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>69</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Успех на рынке для продажи конкретного продукта зависит не только от производственного и финансового потенциала предприятий, а также организаций торговой деятельности компании.

Повышение активности продаж компании является приведение товаров народного потребления на месте в нужном количестве и требуемого качества, а также максимизировать свои возможности для улучшения обслуживания клиентов.

За счет улучшения сбытовой деятельности, цели компании достигаются путем оценки и удовлетворения потребностей клиентов. В связи с тем, что сегодня снижение спроса характерно для торговли товарами, которые не являются товарами первой необходимости, поэтому многие аспекты деловой активности требуют тщательного анализа и модернизации. В частности, необходимо улучшить сбытовую деятельность, поскольку она определяет прибыльность компании. Явления прорывных прогнозов обусловлены снижением уровня доходов, и, следовательно, платежеспособности населения.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена тем, что сбыт продукции для компании важен по нескольким причинам: объем продаж определяет такие показатели предприятия как (выручка, прибыль, уровень рентабельности). Кроме того, производство и материально-техническое обеспечение, зависит от сбыта. В процессе сбыта определяются конечный результат работы компании, с целью расширить сферу деятельности и получить максимальную выгоду.

**Объектом исследования** является сбытовая деятельность на предприятиях пищевой промышленности.

**Предметом исследования** является система управления сбытовой деятельностью на предприятиях пищевой промышленности.

**Цель исследования:** разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия и оценить эффективность внедрения предложенных мероприятий.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие **задачи:**

- рассмотреть теоретические аспекты организации сбытовой деятельности предприятия;
- выявить особенности организации сбытовой деятельности на предприятиях пищевой промышленности;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятию ЗАО «Хлебозавод»;
- провести анализ сбытовой деятельности предприятия ЗАО «Хлебозавод»;
- разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности предприятий пищевой промышленности;
- оценить эффективность внедрения предложенных мероприятий.

**Теоретико-методологическую базу исследования** составляют классические и современные труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента и маркетинга. Вопросы о маркетинговой деятельности затрагиваются в работах Уткина Э.А. [55], Котлера Ф. [315], Ковалева А.И. [27], Леонтьева С.В. [35], Мирзоева Р.Г. [41]. Проблемы управления деятельностью предприятия в целом и его сбытовой системой освещены в работах Басовского Л.Е. [6], Барышева А. [7], Буравцева В.В. [115], Виханского О.С. [12], Голубкова Е.П. [16], Клейнера Г.Б. [33], Моисеевой Н.К. [38], Ноздревой Р.Б. [425], Половцева Ф.П. [46], Романова А.Н. [49] и др.

Анализ работ показал, что в процессе эволюции теории управления, маркетинга и логистики цели сбытовой деятельности претерпели значительные изменения, и сегодня должны быть направлены на потребности рынка, что предполагает эффективное управление и целенаправленный продажи системы компании.

**Эмпирической базой исследования** служат периодическая литература, нормативно-правовые документы, статистические данные, официальные документы предприятия ЗАО «Хлебозавод».

При выполнении выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы исследования**: сравнение, табличный и графический анализ, маркетинговый анализ, обобщение экономической литературы, научных работ по маркетингу, менеджменту, а так же анализ документов предприятия.

**Практическая значимость результатов исследования.** Предлагаемые мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности могут быть использованы руководителем компании, с тем, чтобы повысить эффективность работы предприятия, повысить конкурентоспособность продукции, оптимизировать продажи и снизить риски. Выполнение анализа деятельности компании позволило разработать меры по совершенствованию сбытовой деятельности и механизма его реализации, которые могут быть реализованы в компании.

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

## **Глава 1 Теоретические аспекты организации сбытовой деятельности на предприятиях пищевой промышленности**

### **1.1 Сущность и виды сбытовой деятельности**

Организация маркетинговой деятельности в компании является одним из наиболее важных компонентов своей работы. Активность продаж обеспечивает компанию денежными потоками для работы. Именно сбытовая деятельность влияет на успех или поражение на рынке.

Торговая деятельность по М. Акулич - это практика обмена материальных ценностей и услуг, то есть особый вид деятельности, от которого зависят конечные результаты деятельности предприятия в целом [8, с.14].

Торговая деятельность ориентирована на определенные виды продукции, независимо от того, когда выполняются: до производства (на основе заказа) или после завершения производства (поиск покупателей товаров и производство начинается, когда производитель работает в незнакомом рынке).

Цель сбыта состоит в том, чтобы принести желаемые свойства потребительского конкретного потребителя в необходимом количестве, в тот момент, в определенном месте, с приемлемыми (минимальными) затратами.

Основная цель сбыта заключается в том, чтобы создать условия для трансформации нужд потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный продукт.

Организация продаж в системе управления бизнесом и играет важную роль в том смысле, что обеспечивает обратную связь от производства на рынок, является источником информации о спросе и потребностях потребителей [35, с.11].

В работах российских теоретиков можно найти различные интерпретации сбытовой деятельности:

- сбытовая деятельность является товарно-денежным обменом, в течение которого товар передается в собственность поставщика коммерческого предприятия, ориентированной на потребности рыночного спроса;

- сбытовые мероприятия являются те, которые обеспечивают максимальную рентабельность коммерческой сделки для каждого из партнеров, отдавая приоритет интересам и требованиям потребителей;

- сбытовая деятельность - это особый вид деятельности, связанный с продажей товаров, от которой зависят конечные результаты деятельности компании.

В процессе предпринимательской деятельности, проблема управления продажами решается на стадии разработки политики компании.

С самого начала производство продуктов фокусируется на конкретных формах и методах продажи, более благоприятных условиях.

Торговая деятельность осуществляется через механизм управления, имеющий следующее содержание [4, с.26]:

- найти покупателя; (Т.е., правильно составить договор или договор, в котором необходимо оговорить все условия: товар, количество, качество, цена, время) поставки, основные условия поставки, форму расчета, обстоятельства сила больше, прием товара и т.д.);

- выполнение контракта, то есть подготовка товаров для доставки, доставки покупателю, сделать расчеты за поставленный товар.

Трансформация, сделанная в сфере торговли и маркетинге, не может не принимать во внимание ряд обстоятельств.

Во-первых, экономические изменения в стадии реализации, характеристики переходного периода, психики и потребительского поведения населения.

Во-вторых, все элементы макро- и микросреды должны функционировать как единый слаженный механизм, работающий в новых условиях хозяйствования.

В-третьих, рыночные изменения должны быть сделаны в сочетании с экономическими процессами и рыночными принципами, установленными в мировой практике.

Формирование сбытовой политики, как один из самых известных национальных экспертов в области маркетинга, Е.Р. Голубков, основано на использовании элемента комплекса маркетинга «довести продукт до потребителя», характеризующего деятельность организации, с тем чтобы сделать продукт доступным для целевых потребителей [22, с.103].

Основное содержание элемента комплекса маркетинга «поставка продукции потребителям» является выбором оптимальной схемы доставки продукта от производителя к потребителю, его физического воплощения, называемый физическим распределением или товародвижением (транспортная организация, хранения, обработки грузов) и послепродажное обслуживание потребителей.

В этих областях, создается сбытовая политика, в том числе формы стратегических и тактических решений по продажам.

Стратегические решения включают в себя:

- определить, по каким каналам и в каких пропорциях будут проданы (продажи) продукции;
- определение, если это целесообразно, формы интеграции участников в процессе движения продукции;
- выбор методов продажи;
- формирование системы «логистической» маркетинг-системы.

Практика показывает, что продажи, движущий фактор потребительского рынка. Если компания продает товары, это означает, что получает деньги и развивается, а если нет, становится банкротом. Основные пункты продажи подвергаются обобщению результатов, испытанию жизнью, то есть его воплощения в практике компаний и предприятий, подчеркивает стратегический подход к решению маркетинговых задач. Система продаж вышла за рамки своего традиционного узкого влияния, как только продажа конкретного про-

дукта и имеет большое значение в стратегическом направлении, то есть арсенал средств продаж неисчерпаем [41, с.347].

Анализируя мнения исследователей, можно сделать вывод, что различные интерпретации сбытовой деятельности определяются ее многомерности. Однако, несмотря на отмеченные различия, многие теоретики считают, что суть сбыта заключается в том, чтобы покупать и продавать товары в сфере обращения, с учетом рыночного спроса (потребительского) и получения денег от покупателя.

Покупка и продажа товаров, изменение форм стоимости, представляются в качестве важной составной части деятельности по продажам. Тем не менее, покупка товаров и биржевых сделок с поставщиками продуктов, основанных на основе продаж, не исчерпывают весь спектр бизнес-функций.

Выбор способа сбыта продукции является неотъемлемой частью логистики сбытовой деятельности в компании и включает в себя интерпретацию всей деятельности компании, необходимо планировать и организовывать систему продаж компании от производителя к получателю соответственно. Процесс организации сбытовой деятельности включает в себя следующие шаги [67, с.254]:

- выбор места хранения запасов и способа местоположения;
- определение системы грузов;
- внедрение системы управления запасами;
- установление порядка для обработки заказов;
- выбор средств транспортировки продукции.

При эффективной организации движения товаров, каждый из этих этапов планируется как неотъемлемая часть общей и хорошо сбалансированной системы, построенной по логистике. Отношения между производственной компанией, торговыми посредниками и конечными пользователями могут приобрести множество видов и формы.

Чем более активную роль в этих отношениях принадлежит производителю, при выборе системы продаж, во-первых, принимается во внимание

риск перемещения товаров, а также оцениваются издержки продаж и прибыль. Позиции компании в отношении продаж есть функции, которые позволяют классифицировать продажи по видам.

Классификация видов сбыта:

1. Для организации канала сбыта:

- прямой - прямые продажи продукции от производителя до конкретного потребителя;

- косвенный - использование независимых коммерческих посредников в канале распределения.

1. По количеству промежуточных посредников:

- Интенсивный - большое количество посредников оптовой и розничных посредников. Цель: расширение продаж и приближение товаров к потребителю;

- Селективный - ограничение числа посредников. Цель: достижение большого объема продаж при сохранении контроля над продажами;

- исключительное - небольшое (или один) число посредников. Цель: сохранение престижного образа и контроля за каналом сбыта.

2. В зависимости от отношений между участниками являются:

- Традиционная система продаж, состоящая из независимого, один или более оптового производителя и одного или нескольких розничных торговцев. Все участники системы являются независимыми и неконтролируемыми другими, преследуют цель максимизации выгод только своей доли системы продаж;

- вертикальная система - действует как единая система, включает в себя производителя, одного или несколько оптовых и розничных торговцев, которые преследуют общие цели. Как правило, один участник играет ведущую роль. Вертикальные системы могут быть корпоративными, договорными или административными.

- горизонтальная система продаж - сочетание двух или более компаний в совместной разработке маркетинговых возможностей на данном рынке.

3. В зависимости от характеристик товаров, подразделяются:

- нацеленные продажи - направлены на конкретную группу потребителей (сегмент рынка);

- ненацеленные продажи - маркетинговые мероприятия направлены на все группы покупателей.

Система прямых продаж обеспечивает прямую реализацию продукции конечному потребителю. Следовательно, они связаны через прямой канал сбыта. Его отличительной особенностью является способность производителя контролировать путь движения товара до конечного потребителя, так и условия ее реализации.

Однако, в этом случае компания несет значительные непроизводственные затраты, связанные с необходимостью создания запасов дорогих продуктов и тратит много ресурсов при реализации по прямым поставкам (продажам) товаров народного потребления. При этом, возлагая на себя все коммерческие риски, связанные с движением товаров.

В то же время, с позиции производителя, преимуществом такой формы сбыта является право на максимальную выгоду, которую можно получить только от продажи продукции (услуг).

Коммерческую выгоду от канала прямых продаж увеличивает возможность непосредственного изучения рынка своей продукции, сохраняя при этом тесные связи с потребителями, проведения исследований по повышению качества товаров, которые влияют на скорость реализации с целью уменьшения дополнительной потребности в оборотном капитале [17, с.24].

Прямые продажи осуществляются через собственные компании производителя:

- региональные торговые филиалы, которые укомплектованы квалифицированными специалистами, которые знают местный рынок, конкуренты могут предложить условия продажи товаров и услуг, которые соответствуют приложениям клиентов;

- офисы продаж или услуг, не создавая запасы товаров с выполнением функций по заключению сделок «под заказ», изучение рынка для поддержания контактов с потребителями;

- специальные учреждения имеющие или без права совершать сделки, у которых функциональные обязанности включают в себя, среди прочего, демонстрация товара заказчику;

- розничная сеть (киоски, магазины, салоны и т.д.).

Также планируется использовать средства массовой информации и личный контакт собственника фирмы - производителя с конечным потребителем. Прямые продажи являются полезными в случае экономии средств за счет большей торговой наценки, чем затраты, связанные с организацией права собственности на структуру продаж.

При прямых продажах, есть происходит прямое воздействие на потребителя, поэтому можно контролировать качество товаров и быстро реагировать на потребность рынка [39, с.346].

В случае, когда система предусматривает участие в продаже посредников и различия между производителем и конечным потребителем опосредованы, это соединение называется косвенным каналом.

Эти каналы строятся на основе опыта посредников и различных формах сотрудничества с торговой сетью.

Здесь, компания передала значительную часть стоимости продаж и соответствующую долю риска формально независимым коллегам, снижая контроль за перемещением товаров и, следовательно, дает им часть коммерческой выгоды.

При непрямых продажах, трудно поддерживать имидж марки на производителе, организовать необходимые услуги, контроль за ценой. Нет контакта с конечным потребителем, что в конечном итоге может повлиять на конкурентоспособность товаров.

Прямые и косвенные продажи имеют ряд специфических особенностей. Эти характеристики приведены в таблице 1.1.1.

**Таблица 1.1.1 – Различие политики прямого и косвенного сбыта**

Политика сбыта	Прямой сбыт	Косвенный сбыт
Ценовая политика	Единая отпускная цена, стремление к единой розничной цене. Умеренная торговая наценка	Дифференциация цен с ориентацией на спрос, регион, потребителя. Высокие торговые наценки розницы
Продуктовая политика	Удержание своего товара на рынке, как правило, консервативная торговая политика, т.к. товарная инновация требует инвестиций	Выбор такого товара, который пользуется спросом. Посредник требует от производителя модификаций или нового товара
Распределительная политика	Крупные заказы, крупные постоянные посредники или потребители. Навязывание всего ассортимента	Малые количества заказа. Восприятие ассортимента, пользующегося спросом
Рекламно-имиджевая политика	Продвижение своей торговой марки. Формирование имиджа производителя	Формирование имиджа посредника за счет торговой марки и имиджа производителя

Существуют также смешанные каналы, которые объединяют черты первых двух каналов товародвижения.

Для организации косвенного канала сбыта, необходимо определить его длину и ширину. Длина канала определяется количеством уровней канала, то есть количеством посредников, а ширина канала количество посредников, которые условно на том же уровне. По количеству посредников на каждом уровне канала, продажа может быть интенсивной, селективной или иметь эксклюзивный характер.

Поскольку продвижение пищевых продуктов на рынок должно осуществляться в короткие сроки, производитель стремится посредниками для дальнейшего распространения продукции и, в зависимости от количества посредников, через которые проходят продукты, канал распределения может иметь различную длину и ширину [47, с.17].

Очевидно, что по мере того, как товары проходят через каналы сбыта с участием посредников, передача прав собственника может сопровождаться параллельно с его физическим движением. В этом случае целостность передаваемых прав брокеру на товары, форма передачи, степень ответственности

и риска различны. Следовательно, посредники типизируются, а каналы с их участием приобретают сложную структуру.

Логистика продаж начинается там, где производство ориентировано на рынок, на спрос со стороны покупателей. Но это только одна сторона. С другой стороны, он оказывает активное влияние на рынок и покупателя. Эти функции, в основном, включают в себя две подфункции:

- влияние на общественность для того, чтобы заставить людей купить продукт. Эта подфункция называется «формирование спроса»;

- влияние на персонал по продажам, на торговый персонал, с тем, чтобы заставить их активно и инициативно работать. Эта подфункция называется стимулированием сбыта.

Естественно, что эти подфункции взаимно связаны, переплетаются между собой, так что выделение которых, в некоторой степени, условно [62, с.24].

Список работ по формированию спроса. К ним относятся:

- привлечь внимание людей к товарам;
- активация человеческих приложений;
- формирование причин для людей, чтобы купить продукты;
- обучение покупателей лучшего отношения к этим продуктам.

Стимулирование продаж представляет собой набор непосредственных воздействий на клиентов, а также коммерческих и промышленных кадров с целью привлечения первых к интенсификации покупок а, вторых, к более активной и инициативной работе [39, с.452]. Эта подфункция реализуется посредством следующих мероприятий:

- торговые переговоры на уровне исполнительных директоров или торговых представителей;
- предоставление услуг;
- перераспределение клиентов в процессе продаж;
- консультации по продуктам;
- демонстрация товаров, иногда театрально;

- предоставление товаров (фигуры из товаров);
- реклама в магазине.

Объекты влияния в процессе стимулирования сбыта являются покупатели, посредники, оптовые и мелкие торговцы, и все люди, которые могут оказывать влияние на поведение потребителей, чьи выводы, касающиеся реализации продукции методов отчетности влияют на сбыт продукции.

Способы стимулирования товаров и услуг [48, с.252]:

- охват промышленников (снижение цен на покупку крупной партии товаров, оплату услуг и т.д.);
- бонусы и подарки представителей заготовительных организаций;
- интерес коммерческих предпринимателей (более низкие цены, премии, подарки);
- организация приемов для представителей предпринимателей и торговли;
- стимулирование труда работников (создание договора платежной системы или бонусы, продавцам, специальные подарки, конкурсы на лучшее понимание продавцов своих товаров, конкурсы продавцов на лучшие профессиональные навыки);
- массовый охват покупателей (отправка первых экземпляров продукта бесплатно, применяя бесплатно к основной покупке сувениров, снижение цен при покупке не одной вещи, а определенное количество, применение марок или купонов к товарам, определенное количество товаров, бесплатно, количество пакетов, наклеек и т.д., конкурс для покупателей - кто лучше знает наши продукты, премии покупателям товаров на определенную сумму, разработка упаковок, которые могут быть использованы для других целей; гарантии возврата денег; лотерейные купоны и т.д.);
- использование специальных методов ведения бизнеса (самообслуживание, доставка товаров на дом, электронная коммерция, торговые кредиты, прием товаров устаревших как первый взнос за новый).

Методами стимулирования сбыта являются выставки и ярмарки, а также для достижения коммерческого успеха, при использовании того или иного типа продаж, необходимо тщательно проанализировать все финансовые вопросы, провести сравнительную характеристику затрат и результатов,

При формировании системы сбыта для данного продукта, производитель и посредник компания должна принимать во внимание множество факторов, главными из которых являются [43, с.57]:

1. Характеристика конечных пользователей - их количество, концентрация, величина средней покупки за один раз. Уровень дохода, модель поведения при покупке товаров, требуемый режим работы, услуги поставщика продаж и т.д.

2. Возможность компании - ее финансовое положение, конкурентоспособность, основные направления рыночной стратегии, масштабы производства.

3. Характеристики продукта - тип, средняя цена, сезонность производства и спроса, хранения и транспортировки.

4. Уровень конкуренции и маркетинговой политики конкурентов - число и концентрация конкурентов, ваша маркетинговая стратегия и тактика, взаимоотношения в системе сбыта.

5. Особенности и характеристика рынка: фактические и потенциальные возможности, обычаи и деловая практика, плотность распределения покупателей, покупатели со средним уровнем дохода.

Анализ системы сбыта включает в себя определение эффективности каждого элемента этой системы, оценки силы продаж. Анализ распределения затрат включает в себя сравнение затрат с фактическими продажами по каждому каналу распределения и типу плановых показателей расходов для выявления необоснованных затрат, устранения потерь, возникающих в процессе перемещения товаров и улучшения рентабельности продаж.

Большое значение в формировании сбытовой политики компании имеет решение вопроса о совершенствовании методов работы с конечными поль-

зователями. Основная роль в этом вопросе является оценка затрат на внедрение технических средств клиента (получение заказов), компьютерное оборудование для учета товаров, которые поступили на склады и продаются потребителям через розничную сеть или непосредственно со склада.

В современных условиях, без использования компьютеров и автоматизированных систем обработки информации, практически любая компания не может обойтись, как большая с точки зрения торговли, так и малая. Поэтому при разработке маркетинговой программы, необходимо учитывать все расходы, чтобы продать продукт и его окупаемость [67, с.258].

Обоснование эффективности сбытовой политики для расчета затрат на лечение и выбор на его основе оптимального варианта для основных направлений сбытовой деятельности на целевом рынке или сегменте.

Важный шаг в создании системы продаж является система планирования продаж. Отправной точкой для планирования сбытовой политики является анализ рыночных условий.

Конъюнктура - это сложившаяся на рынке экономическая ситуация, характеризующаяся определенным соотношением между спросом и предложением, уровне цен и товарных запасов. Анализ конъюнктуры предполагает изучение факторов, которые особенно важны в прошлом, настоящем и будущем. Форма анализа конъюнктуры является конъюнктурный обзор или справка, что дает представление об особенностях тенденций развития рынка, в которых раскрываются основные причинно-следственные связи между различными явлениями [72, с.67].

При определении группы продуктов для сбыта, коммерческо - посредническая фирма должна выполнить следующие задачи:

- удовлетворение запросов клиентов;
- оптимальное использование потенциала компании;
- оптимизация финансовых результатов компании;
- привлечение новых клиентов.

Смета затрат продажи представляет собой документ, в котором регистрируются объемы продаж, торговые издержки и выгоды от продаж. На основе индивидуальных оценок, производится краткое описание реализации продукции для каждой оценки типа продукта. Примерная структура таких затрат: объем продаж; затраты на производство; издержки обращения; валовая прибыль; расходы на рекламу; обучение и стимулирование спроса; накладные расходы; чистая прибыль.

Выбор каналов сбыта является стратегическим решением компании. Канал продаж представляет собой набор организаций или отдельных лиц, которые принимают или помогают передать право собственности другому лицу конкретного продукта или услуги на пути от производителя к конечному потребителю. Использование каналов распределения основано на следующих предположениях:

- необходимость и возможность экономии финансовых ресурсов в распределении продукции;
- организация продажи товаров более эффективно;
- увеличение объемов продаж и продажа товаров и более доступная продажа на целевых рынках. В этом случае, необходимо точно знать, какой вид продаж подходит для конкретного продукта.

Организация коммерческих коммуникаций включает организацию отношений с существующими и потенциальными клиентами, разработку и осуществление мер по стимулированию коммерческих посредников.

При выборе местоположения торговой точки, основным критерий является уровень покупательной способностью этого района. Так же при оценке предпочтительного варианта, оцениваются следующие расходы, такие как, транспортные расходы по доставке товаров, развитие конкуренции, торговой частота, наличие маршрутов общественного транспорта, наличие парковки [39, с.390].

Планирование продаж завершается прогноз объемов продаж с учетом планируемых ограничений. Прогнозирование продаж необходимо для плани-

рования деловые операции компании в краткосрочной и среднесрочной перспективе, разработки сметной стоимости, управление запасами, планирования прибыли. Этому вопросу следует уделять особое внимание, в виду его значения в оценке эффективности сбытовой деятельности.

Таким образом, чтобы добиться коммерческого успеха, используя определенный тип канала продаж, необходимо тщательно проанализировать все финансовые вопросы, сделать сравнительную характеристику затрат и результатов.

## **1.2 Организация товародвижения**

Организация работы в области продажи товаров задает путь движения товаров от производителя к потребителю.

Товаропремещение относится к маркетинговой деятельности для управления движением и продажей товаров от производителя к потребителю.

Множество элементов движения товаров включает в себя транспортировку, хранение, контакты с потребителями.

Целью организации движения товаров является доставка необходимых товаров в нужном месте в нужное время, по самой низкой цене [12, с.125].

Система товародвижения товаров предназначена для доставки товара после получения заказа своевременно. В соответствии с правилами Западной Европы, вероятность доставки товаров в указанный период составляет от 91 до 96%. Конечно, заказ может быть выполнен и несколько более длительный срок, но это чревато санкциями (штрафами) за превышение согласованных условий.

Качество работы товароперемещения зависит от всех промежуточных звеньев в сложной сети, которых в современных условиях потребительского рынка может быть достаточно. В то же время, надо исходить из того, что для расширенных групп (промышленные, потребительские товары) система товароперемещения может иметь существенные различия. Принятие решения

по тому или иному звену, необходимо рассмотреть систему и целостность решений - ни один из них не должен вступать в противоречие с другими звеньями и всей системы в целом.

В попытке свести к минимуму затраты на перемещение товаров, руководство должно изучить возможности многовариантных решений: обработку и оформление заказов, выбор транспортных средств, маршрутов, управления складом, уровня порядка и т.д.

Система товародвижения включает в себя элементы внутренней и внешней среды. Внутренние элементы окружающей среды включают в себя:

- обработка и выполнение заказов;
- продукты управления, поставляемые в качестве частей; подбор оптимальных партий товара с точки зрения заказов клиентов и использование транспортных средств;
- упаковка товаров в соответствии с требованиями транспорта;
- таможенное оформление и страховые документы;
- отгрузка и контроль за перемещением товаров.

Таким образом, система товародвижения должна иметь определенную пространственную ветвь, управление процессами перемещения товаров на разных этапах оформления и перемещения товаров. Элементы внешней среды включают в себя [12, с.128]:

- транспортные компании;
- посредники и склады;
- Чистый объем продаж (магазины).

На практике, большинство товаров лучше продаются через посредников. Есть также определенные критерии для выбора канала товародвижения: во-первых, потребительский рынок не ограничивается областью, а рассредоточенные по всей территории страны; поставки осуществляются малыми партиями и с более высокой частотой.

Во многих случаях выбор канала товародвижения является наиболее важным решением для компании. Компания взяла на себя обязанность това-

роперемещения, поэтому должна оплатить все расходы, понесенные в связи с этим. Кроме того, все поступления по поставке и продаже продукции принимаются в полном объеме. Если используется (внешние) независимые каналы товародвижения, относительные затраты по доставке могут быть уменьшены, то и прибыль будет сокращена, поскольку сбытовые организации, участвующие в процессе товароперемещения получают свою долю прибыли. Общая прибыль компании и, следовательно, посредников может увеличиться, если продажи товаров будут расти.

По словам Ф. Котлера, уровень обслуживания определяется следующими факторами [40, с.136]:

- скорость выполнения заказа и возможность осуществления срочной доставки;
- готовность принять возвращенные продукты, если в них обнаружат дефекты и заменяет его в кратчайшие сроки или компенсирует ущерб, причиненный потребителю;
- хорошо организованной складской сетью и достаточные запасы продукции по всей номенклатуре в собственной сети магазинов;
- высокоэффективная служба сервиса и поддержки;
- конкурентный уровень цен на поставку продукции.

Ни один из этих факторов не является сам по себе важным, чтобы сделать собственную систему товароперемещения отличной, но все в некоторой степени влиять на нее и, пренебрегая одним из них, можно нарушить нормальную работу и отрицательно повлиять на имидж компании.

Товародвижение - является планирование, исполнение и контроль физического перемещения товаров от их мест происхождения к местам использования.

Цель движения продукции для удовлетворения потребностей потребителей и прибыли

Основные затраты на перемещение товаров являются затраты на транспортировку, хранение товаров, обслуживание материально-технических за-

пасов, получения, отгрузки, упаковки товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов. Нормальный уровень затрат на организацию движения товаров до 15% от общего объема продаж для компаний-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

Товародвижение это не только источник издержек, но и потенциальный инструмент для создания спроса. Благодаря улучшенной системе движения товаров, можно улучшить обслуживание и снизить цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Компания теряет клиентов, когда не гарантирует доставку груза в срок.

Цели движения товаров. Многие компании устанавливают цели товародвижения доставить нужные товары на нужные места в нужное время по самому низкой стоимости. К сожалению, ни одна система движения товаров не может одновременно обеспечивая лучший сервис для клиентов и минимизировать стоимость распределения товаров. Максимальный сервис для клиентов подразумевает поддержание больших запасов, безупречную систему транспортировки и большое количество складов. Это способствует росту издержек распределения. Основное внимание на сокращении затрат включает дешевую транспортную систему, поддержание небольших товарно-материальных запасов и небольшое количество складов [12, с.130].

Поскольку деятельность по организации движения продукции включает обязательства, необходимо принять системный подход к принятию управленческих решений. Для того, чтобы создать систему перемещения товаров, необходимо изучить потребности клиентов и предложений конкурентов. Потребители заинтересованы в своевременной доставке товаров, предоставление поставщика для удовлетворения насущных потребностей клиентов, получать и быстро заменить некачественный товар.

Компания должна сформулировать цели системы товародвижения и использовать их в планировании. Иногда компании разрабатывают требования для каждого элемента системы обслуживания. Разработав комплекс целей перемещения товаров, компания приступает к формированию системы

движения товаров, что обеспечит достижение этих целей с минимальными затратами. Необходимо решить следующие основные вопросы:

1. Как работать с клиентами, обрабатывать заказы?
2. Где хранить запасы?
3. Каким должен быть минимальный размер запасов?
4. Как отправить и транспортные товары?

Обработка заказов. Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и отправляет в различные подразделения компании. Продукты, которых нет в наличии, записываются в задолженность. Продукты отгруженные сопровождается перевозочными и платежными документами. Копии отгрузочных документов и оплаты направляются различным подразделениям компании [48, с.9].

Все эти действия должны быть выполнены быстро и точно. В идеале торговые представители должны выдавать заказы каждый день, если это возможно через компьютерную систему, телефон. Отдел заказов должен быстро обрабатывать полученные заявки, склад - в кратчайшие сроки отправить товар. В минимальные сроки, необходимо разработать и выписывать счета.

Для ускорения цикла «заказ-отгрузка-оформление счета», компьютеры незаменимы. Несколько персональных компьютеров и модемов дешевый способ создать информационную базу для сетевого маркетинга, что позволяет применение принципа «точно во-время» и резко ускорить оборот средств. Компьютер готовит документы для отправки, исправляет неточности в учетных данных товарных запасов, готовит заказ на производство продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя, о том что выполнен его заказ. И все это происходит в считанные секунды.

Хранение. Любая компания должна хранить товары, пока они не будут проданы. Организация хранения необходима потому, что циклы производства и потребления редко совпадают друг с другом. Многие сельскохозяйственные продукты производятся в сезон, хотя спрос на них постоянно. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия.

Некоторые компании хранят часть товарного запаса в компании, а остальное - на складах в разных частях страны. Компания может иметь свои собственные склады, либо арендовать место в складских организациях. Степень контроля выше, если компания имеет собственные склады. Однако, в этом случае, склады связывают капитал и, в случае необходимости, изменить место хранения, компания не может реагировать с достаточной гибкостью. С другой стороны, коммерческие склады не только обеспечивают пространство, но и предоставляют платные услуги по осмотру товаров, упаковки, отгрузки и выставления счетов-фактур [50, с.305].

Компании используют долгосрочные хранилища и транзитные склады. В складах длительного хранения, товар находится в течение среднего или длительного срока. Транзитные склады получают товары от разных компаний и от различных поставщиков и отправляют их как можно скорее к месту назначения.

Старые склады с неэффективной системой погрузки и разгрузки рабочих мест уходят в прошлое. Они не могут конкурировать с новыми складами, оснащенными автоматизированными системами погрузочно-разгрузочных работ, выполняемых центральным компьютером. Компьютер считывает отгрузочные разрядки, выпущенные задачи грузоотправителей в поисках товаров и их доставки на поддонах, готовит счета-фактуры. В таких складах меньше травм, снижение затрат труда, меньше краж и повреждения товаров и система управления запасами более совершенная.

Поддержание товарно-материальных запасов. Решение об уровне запасов сырья и материалов является еще одним решением в области товарного обращения, которое влияет на удовлетворенность потребителей. Было бы желательно, чтобы компания имела запасов товаров, достаточно для немедленного выполнения всех заказов клиентов. Однако поддерживать такой большой резерв не выгодно. При повышении уровня сервиса для клиентов, расходы на содержание запасов увеличиваются. Необходимо знать, в достаточной ли мере увеличатся доходы и продажи, чтобы оправдать увеличение

товарно-материальных запасов. Только после этого вы можете решить, следует ли запросить дополнительные партии товара, и если они будут заказаны, в каких количествах.

Транспортировка. Специалисты по маркетингу должны быть заинтересованы в решениях компаний на перевозки. Выбор перевозчика зависит от уровня цен, своевременность доставки и состояние груза во время прибытия в пункт назначения [51, с.272].

При отправке товаров на склады, дистрибьюторам и потребителям, компания может выбрать один из пяти видов транспорта.

1. Железнодорожный транспорт. Железные дороги - крупнейший грузоперевозчик в стране. С точки зрения затрат, железные дороги являются наиболее выгодными для междугородней перевозки сыпучих грузов вагонов - угля, руды, песка, сельскохозяйственной и лесной продукции. Было создано оборудование для эффективного управления грузообработкой отдельных категорий товаров. Есть плоскостные вагоны для автомобильного транспорта прицепами, услуги могут быть предоставлены по пути, такие как отправка товара уже погружено в другое место на маршруте и обработка товаров во время транспортировки.

2. Водный транспорт. Значительная часть товаров перевозится судами и баржами в прибрежных водах и по внутренним водным путям. Стоимость транспортировки по воде тяжелых и не скоропортящихся товаров небольшой стоимости (например, песок, уголь, зерно, нефть и металлы) очень мала. Но водный транспорт является самым медленным и подвержен влиянию погоды.

3. Автомобильный транспорт. Грузовые перевозки постоянно увеличивают свою долю в транспорте. В городах автотранспорт осуществляет основную часть грузовых перевозок. Этот вид транспорта является чрезвычайно гибким с точки зрения транспортных маршрутов и графиков. Грузовики в состоянии перевозить товар «от двери до двери», экономя излишние транс-

портные расходы отправителя. Грузовые автомобили - экономичный вид транспорта для перевозки дорогих грузов на короткие расстояния.

4. Трубопроводный транспорт. Трубопроводы являются средством транспортировки нефти, угля и химических веществ из мест добычи к рынкам. Транспортировка нефтепродуктов по трубопроводам дешевле, чем по железной дороге, но более дорогой, чем по воде. Большинство трубопроводов используются владельцами для транспортировки их собственных продуктов. Это, наряду с воздушным, более современный вид транспортировки [12, с.127].

5. Воздушный транспорт. Воздушный транспорт является более значимым. Хотя тарифы авиаперевозок намного выше, чем тарифы железнодорожного или автомобильного транспорта, воздушный транспорт является предпочтительным в тех случаях, когда скорость доставки имеет важное значение или когда необходимо достичь отдаленных рынков. Использование воздушного транспорта снижает требуемый уровень товарного запаса, сокращает количество складов и снижает затраты на упаковку.

Выбор вида транспорта. При выборе средств доставки конкретного товара, отправители принимают во внимание целый ряд факторов. Поэтому, если отправитель заинтересован в скорости доставки, выбор между воздушным транспортом и автомобильным транспортом. Если ваша цель состоит в том, что необходима минимальная стоимость, выбирается из водного и трубопроводного транспорта. Пока автотранспорт является наиболее выгодным, что и объясняет рост его доли в объеме перевозок.

При использовании контейнеров, грузоотправители все чаще используют услуги двух или более видов транспорта. Контейнеры могут быть легко перегружены от одного вида транспорта на другой. Любой смешанный режим транспортировки обеспечивает некоторую выгоду отправителя. Со временем, стоимость различных видов транспорта изменяется, поэтому компании должны пересмотреть свои транспортные схемы.

Структура управления товародвижением в компании. Решения по хранению, обслуживанию материальных запасов и транспортировке требуют тщательной координации. Компании устанавливают постоянные комитеты, в том числе менеджеры отвечают за различные аспекты организации движения товаров. Этот комитет на регулярных встречах разрабатывает основные цели повышения эффективности системы перемещения товаров в целом.

Значение сбытовой деятельности выглядит следующим образом:

- сбытовая деятельность, в некотором смысле, является продолжением производственной деятельности, не просто сохраняет ценность потребительской стоимости товара, но и создает дополнительную ценность, тем самым увеличивая его общую стоимость;

- сбытовые мероприятия, предназначенные для коммерческой реализации маркетинговой и материальной производственной деятельности компании, одновременно показывает, определяет форму, воплощает и выполняет не только конкретные экономические результаты (и их фактическое включение), но и определенные потребности конкретных потребителей;

- деятельность по продажам является эффективным, так как в какой-то мере определяет и в конечном итоге проявляет и выполняет все экономические и финансовые результаты компании.

### **1.3 Особенности осуществления сбытовой деятельности на предприятиях пищевой промышленности**

В настоящее время роль и статус системы сбыта компании значительно возрастают, так как обеспечивается все больше внимания к потребностям рынка. Из-за взаимосвязи системы продаж, планирование ассортимента продукции, средств системы связи, изменяется характер продаж продукта: на первый план выдвигают потребности и удовлетворенность потребителей, а не производителя товара. Производитель становится звеном в реализации товаров, благодаря взаимодействию с сотрудниками коммерче-

ских организаций.

Кроме того, сотрудники отдела продаж из-за тесного взаимодействия с другими структурными подразделениями компании, имеют доступ к более широкому спектру конкретной информации о своих клиентах, что повышает эффективность работы сети бизнес-коммуникаций бизнес.

Деятельность по продажам пищевой промышленности отличаются от коммерческих, промышленных, банковских и других видов продаж.

Во-первых, зависимость результатов от природных условий.

Во-вторых, роль и стоимости товаров, а также многообразие форм собственности.

В-третьих, разрыв между рабочим периодом и периодом производства, производство продукции и сезонность производства, разнообразие организационных форм управления и диалектике.

В-четвертых, внешние экономические отношения, привлечение государственных органов в развитии пищевой промышленности и ее отраслей.

Экономические и природные процессы в пищевой промышленности взаимодействуют друг с другом и образуют особые условия для производства, организации сбыта и маркетинговой деятельности.

Первая особенность: организация сбытовой деятельности во многом зависит от рыночных условий, где работает конкретная компания. В связи с этим, важно рассмотреть основные тенденции рынка продуктов питания, поэтому компания пищевой промышленности, организация продаж, необходимо принимать во внимание уровень спроса и предложения, уровень конкуренции и других факторов не менее важный рынок.

Еще одна особенность: несоответствие периодов работы и производства. Таким образом, основные ингредиенты продуктов питания собираются один или два раза в год, а период работы длится круглый год. В связи с этим, специалисты по продажам должны быть в состоянии предсказать диалектику потребительского спроса, хорошо знать тенденцию потребительского удовлетворения, а также рыночных условий, так как это влияет на эффектив-

ность сбытовой деятельности пищевой промышленности. Кроме того, эта особенность производства пищевых продуктов, такая как сезонность, влияет на способы и методы сбытовой деятельности пищевой промышленности и делает их различные формы и методы в реализации промышленной продукции [1, с.178].

Третья особенность: служба сбыта в компании в пищевой промышленности имеет дело с товаром жизненной необходимости, поэтому, необходимо своевременно удовлетворить их интересы и потребности и традиции в ассортименте и соответствующе объеме с учетом пола, возраста и состояния здоровья потребителей. Продукт, по сути, является скоропортящимся, поэтому ему требуется быстрая доставка, соответствующая упаковка, а также эстетические услуги по техническому обслуживанию [1, с.203].

Четвертая особенность: многообразие форм собственности в системе производства пищевых продуктов, средств производства, реализации продукции. Это определяет многогранную конкуренцию, которая приводится в управляется только потребительским спросом и удовлетворением. Таким образом, появляется разнообразие тактики и стратегии, желание улучшить методы и формы сбытовой стратегии компании в пищевой промышленности, адаптации к потребностям и интересам потребителей. Ситуация осложняется еще и тем фактом, что многие импортные продукты питания, импортированной в Россию, поэтому сбытовая стратегия и продажи продукции в отечественных фирм, должна успешно конкурировать со сбытовыми стратегиями иностранных компаний [1, с.230].

Пятая особенность: производство пищевых продуктов взаимосвязанно и определяется путем выпуска продукции и основных средств - земли, интенсивности использования и качества. Существует также тесная связь между использованием земли и развитием отраслей животноводства. Все это определяет диапазон, объем и качество продукции. Это соединение дает сбытовой деятельности компании в пищевой промышленности определенную специфику в процессе организации и сбыта [1, с.245].

Шестая особенность: низкий уровень науки и искусства бытовой деятельности в пищевой промышленности по сравнению с другими областями. Это объясняется тем фактом, что до сих пор наука о бытовой деятельности компаний в пищевой промышленности не была сформирована, и, следовательно, нет никаких научно обоснованных рекомендаций по ее реализации. Однако в последнее время ситуация начала меняться в лучшую сторону. Это очевидно, так как два или три года назад, сельскохозяйственные учебные заведения начали готовить специалистов в области маркетинговой деятельности и маркетинговых компаний в пищевой промышленности [1, с.263].

Седьмая особенность: большая адаптируемость, отзывчивость, самоуправление и самоорганизация деятельности торговых предприятий пищевой промышленности по сравнению с другими продажами, что объясняется особенностями потребительского спроса, острой конкуренцией на рынке продовольственных товаров из-за идентичности необходимости быстрой адаптации системы продаж в государственных решений и других политических решений, из-за разнообразия организационных форм и правовой конкурентоспособны [1, с.301].

Восьмая особенность: для перевозки пищевых продуктов важно, чтобы их хорошо транспортировали. Эти продукты во время транспортировки и хранения, требуют защиты от воздействия высоких или низких температур и влажности воздуха, поэтому классифицируются как скоропортящиеся грузы. В коммерческом плане, товары имеют большое значение для товаров и сохранения потребительских свойств. Даже высокому качеству продукции может быть нанесен непоправимый ущерб на любой стадии коммерческого распространения. Перевозка скоропортящихся грузов должна производиться специальным холодильным транспортом. Основная задача состоит в том, чтобы транспортировать в холоде, для этого необходимо выполнить условия, в которых скоропортящиеся товары не подвергаются воздействию физических, химических и бакте-

риологических воздействий. Следующие факторы влияют на качество нагрузки при хранении и транспортировке:

- качество, состояние и подготовка продукта для хранения или транспортировки, его упаковка и тара;
- температура, влажность, циркуляция и вентиляция помещения, в котором хранится или транспортируется продукт, а также чистоту воздуха и состояние здоровья камер и объема загрузки транспортного средства;
- способы размещения продуктов в них и продолжительности транспортировки.

Скоропортящиеся продукты перевозятся в соответствии с планом, который разрабатывается с учетом удовлетворения требований для перевозки пищевых продуктов, а также эффективного использования технических средств. Транспорт предоставляется в соответствии по следующей номенклатуре:

- 1) мясо, молоко и молочные продукты;
- 2) рыба;
- 3) картофель, овощи и фрукты.

Основные условия для правильной организации перевозки пищевых продуктов, обеспечивающими доставку в пункты назначения в установленные сроки и в полной безопасности, являются:

- подготовка продуктов питания для перевозки отправителя в полном соответствии с правилами перевозок грузов;
- допуск для перевозки пищевых продуктов доброкачественных только в упаковке и стандартной таре;
- отбор, подготовка и представление для загрузки вагонов и других транспортных средств;
- погрузка и укладка продуктов питания в автомобиле или вагоне, в соответствии с правилами перевозок грузов;
- отпускать скоропортящиеся пищевые продукты укрупненными группами по пути перевозки;

- ускоренное движение поездов и надлежащее техническое обслуживание автомобилей или вагонов, находящиеся в пути.

Когда перевозятся скоропортящиеся продукты, необходимо также учитывать климатические условия грузового пространства и предполагаемого направления транспортировки. лето, зима и два переходных периода (от зимы до лета, от лета к зиме): четыре периода, как правило, различаются по календарю. В зависимости от периода, чтобы выбрать способ перевозки, процедуру оборудования подвижного состава, установить допустимые сроки транспортировки и т.д.

Таким образом, стратегическое управление в сбыте пищевых продуктов должно быть цикличным и непрерывным. Для того, чтобы сделать научно обоснованные и оптимальные решения и организовать эффективную деятельность на рынке пищевой продукции, необходимо знать функции сбытовой деятельности компании пищевой промышленности. Все функции сбыта в пищевой промышленности делятся на два критерия: содержание и цели воздействия. Первый можно назвать общим, а второй является специфическим.

Общие функции организации продаж, управление, прогнозирование и целеполагание, планирование, оценки, анализ, учет и контроль.

Специфическое - изучение потребительского спроса, исследование рынка, анализ окружающей среды, осуществление товарной политики, поддержание управления жизненного цикла продукта, сбыт и товародвижение, цены и ценообразование, бизнес, обучение спрос и стимулирование сбыта продукции, внешнеэкономическая маркетинговая деятельность, управление маркетингом и маркетинг, бухгалтерский учет и финансовая деятельность.

При изучении особенностей сбытовой деятельности компаний в пищевой промышленности, были выделены следующими характеристики [2, с.45-48]:

- спрос на продукцию не приближаться к минимальной отметке, так

как товарами являются пищевые продукты;

- этот сектор экономики характеризуется сложной конкуренцией, поскольку большинство конкурентов велики, проверенное и давно существующие на рынке пищевой промышленности;

- так как основной компонент продукта, выпускаемого, является выращенный, а не искусственно полученный, то увеличивается цена в зависимости от рыночной цены продуктов, производимых.

Учитывая особенности сбытовой деятельности компаний в пищевой промышленности формируется специфика сбытовой стратегии каждого предприятия данной сферы.

Наиболее важными факторами, влияющими на развитие сбытовой политики компании в пищевой промышленности являются следующие:

- характеристики конечных пользователей, концентрация, средняя стоимость одной покупки, уровень доходов, поведенческие модели при покупке продуктов питания;

- специфика самой компании пищевой промышленности (финансовое положение, конкурентоспособность, основные направления рыночной стратегии, масштабы производства). В частности, малым фирмам, чей ассортимент продукции и финансовые возможности ограничены, предпочтительнее работать через независимых коммерческих посредников;

- характеристики пищевых продуктов питания (тип, стоимость, срок годности);

- деятельность и сбытовая политика конкурентов, их число, отношения в системе распределения;

- состояние продовольственного рынка (реальная и потенциальная емкость, таможенная и деловая практика, покупатели плотности распределения);

- сравнительная стоимость различных систем сбыта;

- процесс, связанный с реализацией основных планов компании.

Основные принципы сбытовой стратегии пищевой промышленности: являются следующие

- всеобъемлющая сбытовые проблемы, связанные с распределением и продвижение продукции решения, с учетом всех его свойств;
- системный подход к формированию сбытовой стратегии, которая предусматривает использование экономических инструментов и сподчиненных промышленных, коммуникативных, распределительных политик;
- организация работ на основе маркетингового подхода (как уникальной маркетинговой системы коммерческого и физического распределения продукции);
- стимулирование лиц, включенных в процесс продаж (персонала, потребителей, дилеров, посредников);
- создание распределительных сетей для распределения товаров путем выбора каналов сбыта и наиболее подходящих форм сотрудничества (правовые, организационные и экономические);

Наиболее значимые факторы для эффективной реализации сбытовой стратегии компании в пищевой промышленности являются следующие:

- повышение эффективности системы управления;
- разработка плана распределения и стимулирования мер, которые позволяют предприятию адекватно реагировать на изменения в состоянии продовольственного рынка из-за неблагоприятных рыночных условий;
- распространение среди сотрудников прав на принятие решений и ответственности за реализацию планов предприятия;
- подбор квалифицированных специалистов, работающих в области маркетинга и продвижения продукции на внутренние и внешние рынки продуктов питания;
- услуги по поддержке создания информации о бизнес-операциях и контроль за конечными результатами сбытовой деятельности компании [67, с.478].

Таким образом, сбытовые маркетинговые мероприятия охватывают отбор и подготовку каналов сбыта, организации продаж товаров конечного потребителя.

Продажи канала состоит из серии (оптовиков, розничных торговцев) коммерческих посредников, занимающихся перевозкой, хранением и продажей товаров на пути от производителя к потребителю.

Основные элементы движения товаров являются: транспортировка; прекращение; хранение; контакты с потребителями.

Основная цель товародвижения заключается в том, чтобы создать условия для превращения потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный продукт.

Активность продаж компании представлена как процесс реализации произведенной продукции с целью получения дохода. Суть сбытовой деятельности является обеспечение прибыльной работы компании. Это одна из важных функций для компании, предоставляющей денежные поступления. Система построена грамотно и контроль продаж могут грамотно обеспечить конкурентоспособность компании.

## **Глава 2 Анализ сбытовой деятельности предприятия ЗАО «Хлебозавод» и предложения по ее эффективности**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Компания ЗАО «Хлебозавод» зарегистрирована 11 ноября 2002 года, регистратор – Межрайонная Инспекция МНС России №1 по Белгородской области в г. Алексеевка. Полное наименование – закрытое акционерное общество «Хлебозавод».

Предприятие ЗАО «Хлебозавод» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации и Уставом общества (Приложение А).

Основным видом деятельности является – производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения.

Юридическое лицо также зарегистрировало дополнительные виды деятельности такие как:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения;
- производство прочих пищевых продуктов.

Компания имеет расчетный счет в банке, простой круглую печать с именем и другие печати, штампы, товарный знак и другие реквизиты со своим именем.

Компания имеет право владеть, пользоваться и распоряжаться своим имуществом на права собственности в соответствии с его назначением и целями компании. Собственность компании регистрируется на своем балансе. Имущество компании составляют основные и оборотные средства, а также другие ценности.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- денежные и не денежные вклады участников;
- доход, полученный от продажи продукции, работ, услуг, а также других видов хозяйственной деятельности;
- доходы от ценных бумаг;
- кредиты банков и других кредиторов;
- бесплатные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, предприятий, граждан;
- другие источники, не запрещенные законодательными актами Российской Федерации.
- имущества и денежные взносы, переданные ему участниками,
- товары, приобретенные компанией в результате хозяйственной деятельности,
- полученные доходы, а также другого имущества.

Основная отрасль компании – хлебопекарная промышленность. Должность руководителя компании – генеральный директор. Организационно-правовая форма – закрытое акционерное общество. Тип собственности – частная собственность.

Сегодня хлебозавод является производителем высококачественных хлебобулочных и кондитерских изделий. Ежедневно предприятие выпускает более 18 тонн продукции, в том числе 43 вида хлебобулочных изделий, 16 видов кондитерских.

Ежегодно ЗАО «Хлебозавод» участвует в областном конкурсе-смотре качества продукции. Последние несколько лет предприятие удерживает лидерство в номинации «Сохранение традиций русского продукта».

Технологи ЗАО «Хлебозавод» постоянно работают над расширением ассортимента, создаются новые сорта, учитывающие вкусы покупателей. Продукция предприятия пользуется стабильным спросом.

Организационная структура предприятия ЗАО «Хлебозавод» представлена в приложении (Приложение Б).

По типу организационная структура является линейно-функциональной.

Директор управляет производством, бизнесом, финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в соответствии с действующим законодательством, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений. Технологическая лаборатория компании несет ответственность за соблюдение всех стандартов в области производства продукции и соответствие стандартам качества ГОСТ. Отвечает за работу производственного и основного цеха, а также для хранения готовой продукции. Организует безопасную эксплуатацию лабораторного оборудования, разрабатывает меры безопасности, проводит обучение на рабочем месте, следит за техническим состоянием оборудования. Руководитель лаборатории осуществляет в соответствии с инструкцией управление контрольным аппаратом, обеспечивает надлежащую организацию работы по контролю за качеством и целостностью продукции.

Главный бухгалтер ведет финансовый учет компании, управляет персоналом бухгалтерии. Организует учет основных средств, сырья, топлива, готовой продукции, денежных средств, сметы расходов, а также расчетов заработной платы с сотрудниками компании. Это обеспечивает строгое соблюдение кассовой и бухгалтерской дисциплины.

Отдел кадров руководит работой компании по укомплектованию компании кадрами в рамках требуемых профессий, специальностей и квалификации, необходимых в соответствии с целями, стратегией и профилем компании. Заполнение, учет и хранение трудовых книг, учет предоставления отпуска сотрудникам, отчетность по работе с персоналом. Кроме того, ведение журнала регистрации списков поездок.

Главный инженер выполняет приказы директора, отвечает за обеспечение компании на поставку электроэнергии и тепла. В его подчинении находятся: главный механик, начальник котельной, главным энергетик.

Главный механик руководит сотрудниками отдела, выполняющими техническое обслуживание и ремонт оборудования, машин. Отвечает за хорошее выполнение работы, порученной ему руководством по поддержанию в рабо-

чем состояниид транспортных средств и механизмовы производственных подразделений компании. Должн соблюдать требования к исполнительной, трудовой и технологической дисциплины.

Начальник котельной управляет производством и хозяйственной деятельностью котельной. Обеспечивает бесперебойную подачу тепла потребителям в соответствии с утвержденным графиком, безопасную эксплуатацию оборудования, с соблюдением правил технической эксплуатации, охраны труда и норм пожарной безопасности.

Начальник автопарка следит за состоянием транспортных средств и отвечает за автогараж.

Коммерческая служба отвечает за сбытовую деятельность.

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия ЗАО «Хлебозавод» приведены в таблице 2.1.1.

**Таблица 2.1.1 – Основные экономические показатели ЗАО «Хлебозавод» за 2014-2016гг.**

Показатели	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Темп роста,%
Выручка	167802	207386	205211	122,3
Себестоимость	123215	135319	135660	110,1
Коммерческие расходы	30714	33667	36269	118,1
Прибыль от продаж	13873	38400	33282	239,9
Прочие доходы	314	604	1617	514,9
Прочие расходы	7142	7924	6438	90,1
Прибыль до налогообложения	8977	32590	28461	317,0
Чистая прибыль	6137	24890	22079	359,8
Внеоборотные активы, тыс.руб.	22880	21225	19598	85,5
Оборотные активы, тыс.руб.	39726	66428	90829	228,6
Дебиторская задолженность	7529	10286	11600	154,1
Рентабельность продаж,%	5,3	15,7	13,9	+ 8,6
Рентабельность предприятия, %	14,3	28,4	24,5	+10,2

Из табличных данных видно, что за отчетный период с 2014 года по 2016 год экономические показатели увеличились, это хороший результат в деятельности предприятия. Так выручка предприятия возросла на 22,3 % или 37,4 млн. руб., чистая прибыль – на 259,8 % или в абсолютном выражении на 15,9 млн.руб. Однако, если рассматривать ежегодные результаты деятельно-

сти ЗАО «Хлебозавод» в отчетном периоде, то показатели за 2016 год снизились по сравнению с 2015 годом, Такие колебания негативно влияют на развитие предприятия и могут привести к нестабильности деятельности. При такой ситуации руководителю необходимо проанализировать те факторы, которые влияют на такое состояние. В первую очередь, это изменение себестоимости и прибыли от продаж.

Так, себестоимость за отчетный период увеличилась на 10,1 %. На это повлияло повышение цен на сырье и энергоресурсы. Себестоимость продукции и прибыль от продаж находятся в обратной зависимости: увеличение себестоимости приводит к падению прибыли. Однако прибыль от продаж за отчетный период возросла и ее рост составил 139,9 %.

Следовательно, на ее увеличение в большей степени повлияли другие факторы, такие как, изменение объема реализации продукции, отпускные цены на реализованную продукцию, востребованность продукции на рынке. Темп прироста выручки от реализации продукции (22,3 %) опередил темп прироста себестоимости продукции (10,1%), что и привело к такому увеличению прибыли.

Кроме того, опережающие темпы выручки от продажи продукции по сравнению с темпом роста коммерческих расходов (18,1 %) также способствовали увеличению прибыли от продаж, однако разрыв небольшой, всего 4,2 процентных пункта.

Все это должно заставить организацию изыскивать возможности и усиливать контроль в целях оптимизации структуры расходуемых ее средств и повышения эффективности их использования. Следовательно, резервом роста прибыли должен стать контроль над коммерческими расходами и их постепенное снижение.

К негативным факторам следует отнести увеличение дебиторской задолженности за отчетный период на 54,1 %. Такое увеличение свидетельствует о неправильной кредитной политике предприятия.

Покупатели несвоевременно оплачивают поставляемую продукцию и, тем самым, увеличивают риск неплатёжеспособности ЗАО «Хлебозавод», т.е. своего партнёра по бизнесу.

Для оценки эффективности экономической деятельности необходимо проанализировать показатели рентабельности.

Одним из них является показатель рентабельности продаж, который характеризует эффективность предпринимательской деятельности и показывает, сколько получено прибыли с рубля продаж.

За отчетный период этот показатель увеличился с 5,3% до 13,9%. Это положительная тенденция и она свидетельствует о том, что темп прироста выручки от реализации продукции (22,3 %) опередил темп прироста себестоимости продукции (10,1%).

Такая же ситуация произошла и с другим показателем – рентабельностью предприятия. За отчетный период с 2014 года по 2016 год этот показатель увеличился на 10,2 процентных пункта.

Руководству предприятия ЗАО «Хлебозавод» надо и в дальнейшем контролировать такие направления, как:

- снижение издержек;
- увеличение выручки от продаж;
- улучшение качества предоставляемых услуг;
- расширение рынка продаж и др.

Придерживаясь жесткого контроля финансово-кредитной политики и систематического анализа экономических показателей, предприятие ЗАО «Хлебозавод» получит возможность избежать ряда финансовых трудностей и быть конкурентоспособным.

## 2.2 Анализ системы сбыта продукции на предприятии

На предприятии ЗАО «Хлебозавод» осуществление сбытовой деятельности находится во ведении коммерческой службы. Все штабные функции этой службы прямо или косвенно направлены на выполнение одной цели - предоставить покупателю продукцию и убедить его купить ее.

До 2010 года сбыт товаров предприятия осуществлялся как по прямому каналу (личная продажа), так и по косвенному – через посредников. Сбыт был интенсивный, и не нацеленный, адресовался всем покупателям.

Сегодня потребители не беспокоятся о наличии хлеба на прилавках, вопрос у них о рецептуре, качестве сырья, упаковке. Только на Белгородчине хлеб производят около 150 предприятий. Поэтому каждый производитель хлебобулочных изделий на основе маркетинговых исследований рынка сбыта своей продукции определяет структуру возможных каналов распределения, их связь с конкретными категориями потребителей и друг с другом.

За последние годы у предприятия ЗАО «Хлебозавод» значительно расширилась сеть торговых точек. В настоящее время работают два фирменных магазина, кафе, фирменные торговые павильоны и киоски, расположенные в разных точках города.

Транспортом предприятия осуществляется более 80% поставок продукции, производимой ЗАО «Хлебозавод» в торговые точки города, области. У предприятия налажены партнерские отношения с 3 регионами и 10 районами Белгородской области, а также с такими городами, как Орел, Курск, Воронеж. В планах расширения сбытовой сети – Липецкая и Тульская области.

Каждый день 8 автомобилей, украшенных логотипом ОАО «Хлебозавод» доставляют свежие хлебобулочные и кондитерские изделия по всему городу и области. В сети фирменных магазинов и многочисленных торговых точек, продукты поставляются при строгом соблюдении санитарных норм и

температурных условий - в любой точке города можно купить свежие и качественные продукты ЗАО «Хлебозавод» [14].

Обслуживая потребителей, компания использует прямые и косвенные каналы распределения продукции различных уровней.

1. Каналы прямого распределения (нулевой канал):

- компания имеет два собственных фирменных магазина (розничная торговля) - один в компании, второй в районе города.

2. Косвенные каналы распределения (розничная торговля, канал одноуровневый):

- доставка продукции в магазины (розничная торговля) города осуществляется автотранспортом кольцевым развозом. Чтобы сделать это, менеджер по продажам принимает запросы (по телефону или через менеджеров магазинов городов) и формирует три рейса по всему городу. Доставку хлебобулочных изделий осуществляется грузчиками-экспедиторами отдела продаж и водителями транспортного отдела;

- частные предприниматели (розничная торговля) покупать продукты для самовывоза из предприятия.

3. Косвенные каналы распределения (оптовые каналы, многоуровневые):

- оптовые (крупно и- мелкооптовые) предприятия (независимые посредники) города, области и других регионов приобретают продукцию самовывозом на предприятии;

- доставка продукции оптовым (крупно и- мелкооптовым) покупателям (независимые посредники) города, области и других областей транспортом предприятия.

Выбор каналов сбыта является ответственной задачей, решая которую необходимо принимать во внимание тот факт, что небольшое число посредников легче обеспечить тесные связи с ними, и, таким образом, обеспечить серьезное влияние на их работу, чтобы достичь желаемую подготовку торгового персонала и т.д. В то же время, чрезмерная концентрация посредников, работающих на этом рынке, ставит поставщика в сильную

зависимость от них. Отказ одного от заключенного договора может привести компанию к серьезному коммерческому ущербу.

Данные об объемах реализованной продукции ЗАО «Хлебозавод» за 2014-2016 г.г. представлены в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 – Рынки сбыта хлебобулочных и мучных кондитерских изделий ЗАО «Хлебозавод» за 2014-2016 г.г.**

Рынки сбыта	Объем реализованной продукции (хлебобулочные изделия) по годам,						Темп роста,%
	2014 год		2015 год		2016 год		
	т	%	т	%	т	%	
Фирменная торговая сеть	22,6	1,8	29,5	1,9	32,2	2,1	142,5
Магазины города	273,8	21,8	321,4	20,7	302,1	19,7	110,3
Оптовые посредники в районе	709,5	56,5	891,4	57,4	889,4	58,0	125,3
Оптовые посредники в регионах	250,6	19,9	310,6	20,0	309,6	20,2	123,5
ИТОГО	1256,5	100	1552,9	100	1533,4	100	122,0

Как видно из представленных цифр, реализация продукции через фирменную торговую сеть предприятия не эффективна, в 2016 году сбыт через эту торговую сеть составил 2,1% общего объема реализации. Это связано с недостаточным вниманием руководства к организации данного вида торговли и отсутствием должного финансирования.

Из приведенных данных видно, что объем продаж в магазинах города (кольцевой развоз) составляет 19,7% (1,2 млн рублей в месяц) от общего объема продаж. Это указывает на то, что менеджеры с магазинами в городе не работают достаточно эффективно. В то же время, магазины имеют ряд преимуществ: в них концентрируется более широкий ассортимент товаров, расширяя возможности предоставления дополнительных услуг, внедрения современных технологий и автоматизация бизнес-процессов, улучшить условия труда, повысить культуру обслуживания населения.

Кондитерские и хлебобулочные мучные изделия также продаются в небольших розничных сетях. Небольшая розничная торговля включает в себя павильоны, палатки, киоски и торговые автоматы. В отличие от магазинов не имеют коммерческих залов и изготовлены из легких конструкций. Небольшая розничная торговля имеет высокую гибкость, способность быстро развернуть и увеличить их близость к населению, не требует больших затрат на строительство и эксплуатацию. Недостатками мелкорозничной сети являются узость диапазона ассортимента, отсутствие удобства для покупателей в выборе товаров, трудность в создании надлежащих условий для хранения товаров и для персонала продаж, отсутствие POS-материалов в торговых точках, при этом, конкуренты активно привлекают внимание потребителей к своей продукции с помощью этих методов

Емкость рынка Алексеевка города хлебопекарной и кондитерской продукции составляет около 5,0 млн рублей в месяц. С эффективной организацией работы менеджеров по продажам, объем продаж в магазинах города может увеличиться на 31,8%. Тем не менее, для увеличения продаж, есть реальные препятствия:

- сильная конкуренция на рынке;
- слабая подготовка менеджеров, работающих с магазинами в городе;
- отсутствие POS-материалов в торговых точках.

В 2016 году на объем продаж ЗАО «Хлебозавод» через оптовиков приходилось 78,2% продаж компании (22,2% в других регионах, 58% в других районах области). В текущей ситуации в компании целесообразно сосредоточить внимание на развитии этого канала распределения, этот тип канала связан с меньшими затратами для компании.

Анализ каналов сбыта ЗАО хлебозавод, показал, что нулевой канал, и одноуровневый канал распределения являются самыми дорогими (содержание фирменных магазинов, зарплата сотрудников, расходы на транспорт для доставки небольших количеств продуктов в магазины города (без уплаты транспортных расходов) и т.д.).

Если поставлять продукцию крупным и средним оптовикам, транспортные затраты снижаются в зависимости от объема поставки и оплаты транспортных расходов за счет оптовиков (на практике около 10% оптовых оплата транспортных расходов ). Эффективность торговли и непрерывность поставок хлебобулочных изделий для населения во многом зависят от качества работы транспорта. Она обеспечивается через связь между производителем и потребителем, доставляя товары к местам потребления. При выполнении этой функции, транспортные услуги служат укреплению межрегиональных связей, укрепляя пространственное перемещение товаров в соответствии с потребностями населения и народного хозяйства.

Именно благодаря транспортировке, в поселения поставляются своевременные хлебобулочные изделия, широкий ассортимент товаров формируется в розничными компаниями.

Транспортная работа влияет на скорость передвижения хлебобулочных изделий, безопасность основных материалов и изделий, объем и структуры основных ресурсов. Это, в конечном счете, определяет затраты, связанные с перемещением хлебобулочных изделий от производства до потребителя.

Проанализируем транспортировку хлебобулочных и мучных кондитерских изделий ЗАО «Хлебозавод». Автотранспортный парк предприятия состоит из следующих автомобилей, задействованных на доставке продукции (табл. 2.2.2).

**Таблица 2.2.2 – Автотранспортный парк ЗАО «Хлебозавод»**

№ п/п	Марка и тип автомобиля	Грузоподъемность, т	Сфера использования
1	Груз. Фургон ЗИЛ (бензин)	5	Сбыт, снабжение
2	Груз. Фургон ЗИЛ (бензин)	5	Сбыт, снабжение
3	Груз. Фургон ЗИЛ (бензин)	5	Сбыт, снабжение
4	Груз. Фургон ЗИЛ (бензин)	5	Сбыт, снабжение
5	Груз. Фургон ЗИЛ (бензин)	5	Сбыт, снабжение
6	Груз. Фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ (бензин)	1,2	Сбыт
7	Груз. Фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ (бензин)	1,2	Сбыт
8	Груз. Фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ (бензин)	1,2	Сбыт

Как видно из представленной таблицы в обслуживании потребителей (доставка продукции) задействовано 8 автомашин. Для доставки продукции в торговые точки города, оптовикам в городе, а также оптовым посредникам в районах и регионах используются мало-среднетоннажные автомашины (ЗИЛ 5 тонн и ГАЗЕЛЬ 1,2 тонны).

В таблице 2.2.3 представлены нормы расхода топлива на 100 км пробега автотранспорта, принятые на предприятии ЗАО «Хлебозавод».

**Таблица 2.2.3 – Нормы расхода автотранспорта ЗАО «Хлебозавод»**

№ п\п	Марка и тип автомобиля	Грузоподъемность, т	Вид топлива	Нормы расхода на 100 км./л	
				летние	зимние
1	Груз. Фургон ЗИЛ	5	Бензин АИ-92	39,4	43,3
2	Груз. Фургон ЗИЛ	5	Бензин АИ-92	39,4	43,3
3	Груз. Фургон ЗИЛ	5	Бензин АИ-92	39,4	43,3
4	Груз. Фургон ЗИЛ	5	Бензин АИ-92	39,4	43,3
5	Груз. Фургон ЗИЛ	5	Бензин АИ-92	39,4	43,3
6	Груз. Фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ	1,2	Бензин АИ-92	19,3	21,2
7	Груз. Фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ	1,2	Бензин АИ-92	19,3	21,2
8	Груз. Фургон ГАЗ – ГАЗЕЛЬ	1,2	Бензин АИ-92	19,3	21,2

По сложившейся на предприятии системе распределения автотранспорта, в рейс отправляются автомобили с бензиновым двигателем, большой грузоподъемностью (5 тонн) и большим расходом топлива на 100 км. пробега. Это объясняется тем, что грузчикам-экспедиторам удобнее выгружать продукцию из большого по размерам фургона, чтобы не пересортировать продукцию учитывая большой ассортимент.

Средний тоннаж одного рейса по городу (1,2 тонны) вполне позволяет разместить весь ассортимент продукции и не произвести пересортицу при разгрузке машины грузчиками-экспедиторами. Учитывая экономическую ситуацию предприятия (большая дебиторская задолженность) экономия на топливе является необходимым условием снижения общезаводских затрат и позволит уменьшить дебиторскую задолженность предприятия.

Для наиболее успешного развития предприятия и организации успешной системы сбыта необходимо четко определять маркетинговую стратегию

и тактику, а чтобы этого достичь требуется точно представлять окружающую среду и внутренний потенциал фирмы. Для этого необходимо исследовать внешнюю среду, т.е. конкурентов, поставщиков и потребителей, а также провести анализ существующей позиции и возможностей самого предприятия, его технических, технологических, финансовых, сырьевых и прочих ресурсов.

Основными конкурентами-производителями хлеба и хлебобулочных изделий в Белгородской области являются:

- ООО «Ивнянский хлеб», Россия, Белгородская область;
- ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», Россия, Белгородская область. (Крупяные, мукомольные заводы, Хлебозаводы, пекарни);
- ООО «Хлебозавод», Россия, Белгородская область. (Хлебозаводы, пекарни);
- ОАО «Колос», Россия, Белгородская область;
- ООО «Борисовский хлеб», Россия, Белгородская область. (Торговые сети, магазины);
- ООО «АПК Стойленская Нива», Россия, Белгородская область. (Крупяные, мукомольные заводы, Сельхозпредприятия, производители зерна: колхозы, совхозы, СПК);
- ЗАО «Золотой колос», Россия, Белгородская область. (Торговые сети, магазины, Хлебозаводы, пекарни).

Поставщиками сырья предприятия ЗАО «Хлебозавод» являются: ООО «Алексеевская мельница» – мука, ООО «Растительные масла» – масло, ООО «Пекинка» – пищевые добавки, КФХ «Парус» – яйца, ООО «Надежда» – сахар. Поставки молока осуществляют частные предприниматели – молоково-зы всего Алексеевского района, которые совершают сбор молока у местного населения. Со всеми заключены долгосрочные контракты на поставку сырья.

Потребителями продукции предприятия ЗАО «Хлебозавод» являются в физические лица населения Алексеевского района, а так же юридические:

государственные учреждения, в частности школы, детсады района, ООО «Продукты на Плеханова», ООО «Магнит», ООО «Фортуна», ООО «Ал-КоМ», ООО «Пятерочка», ООО «Копеечка», ООО «Меридиан», ИП «Евсеева И.Л», ООО «Восход» и др.

Для наглядности основные результаты анализа сведем в матрицу SWOT-анализ. По итогам оценки угроз, возможностей, недостатков и преимуществ ЗАО «Хлебозавод» сформулируем основные направления развития предприятия (табл.2.2.4).

**Таблица 2.2.4 – SWOT- анализ ЗАО «Хлебозавод»**

Угрозы(T)	Возможности(O)
1.Захват рынка сторонними производителями 2.Снижение доходности продукции 3.Совершенствование технического потенциала конкурентов	1.Разработка и освоение новых видов продукции 2.Увеличение объемов продаж путем продвижения своей продукции на региональные рынки 3.Дальнейшее расширение долгосрочных связей с крупными оптовиками
Недостатки(W)	Преимущества (S)
1.Слабое использование POS-материалов 2.Высокие затраты на производство 3. Слабый менеджмент 4.Высокие транспортные расходы по доставке	1.Использование современных технологий 2. Продукция предприятия хорошо известна из-за высокого качества 3. Завод располагает хорошей инфраструктурой для сбыта своей продукции 4. Повышенное социальное внимание, создание оптимальных условий труда

Оценивая положение ЗАО «Хлебозавод» на рынке, можно увидеть основные слабые стороны и угрозы, которые необходимо ликвидировать предприятию для того, чтобы можно было в дальнейшем развиваться и сформировать основные сильные стороны и возможности, на которые надо опираться предприятию, чтобы выстоять в конкурентной борьбе и расширить рынки сбыта.

Конкурентными активами в перспективе для завода станут:

- при использовании новых технологии больше возможностей выпускать новые продукты;
- расширить сбытовую сеть путем привлечения крупных оптовиков;

— снижать транспортные расходы для понижения себестоимости продукции.

Для этого хлебозаводу необходимо воспользоваться преимуществами, которые присутствуют в текущий момент времени:

— так как продукция предприятия хорошо известна, конкуренты не представляют большой угрозы для хлебозавода;

— так как завод обладает хорошей инфраструктурой для сбыта своей продукции, то сторонние производители не страшны;

— так как работа предприятия с крупными оптовиками области доказала свою эффективность, то дальнейшее расширение с ними долгосрочных связей позволит расширить географию поставок своей продукции.

При этом ЗАО «Хлебозавод» необходимо не забывать об «узких» местах в своей деятельности и своевременно предотвращать их:

— недостаточно эффективная работа менеджеров по работе с магазинами города;

— недостаточное оформление и обеспечение торговых точек POS-материалами по сравнению с конкурентами;

— вследствие высоких затрат на транспортировку себестоимость высокая, а значит освоение новых рынков будет трудно выполнимо.

Ситуация на рынке хлеба и мучных кондитерских изделий в Белгородской области сложилась таким образом, что ЗАО «Хлебозавод» необходимо преодолеть следующие недостатки:

— при наличии старого изношенного оборудования у конкурентов появляется преимущество в производстве продукта;

— при недостаточном оформлении и обеспечении торговых точек POS-материалами внимание посетителей будет к продукции конкурентов, а это значит, доходы будут снижены;

— при слабом менеджменте работа по сбыту продукции будет в меньших количествах, следовательно, это дает преимущество конкурентам на рынке сбыта.

На сегодняшний день ЗАО «Хлебозавод» использует конкурентную стратегию управления качеством, которая позволила ей занять определенную долю рынка и завоевать доверие у круга покупателей.

Однако в сложившейся ситуации заводу необходимо изменить свою стратегию, для того упрочить конкурентное положение на рынке.

Для ЗАО «Хлебозавод» ключевыми факторами успеха будут:

- больше средств выделять на размещение POS-материалов в торговых точках, т.к. на данный момент на рынке присутствует большое количество конкурентов активно привлекающих внимание потребителей к своему товару данными методами;

- необходимо увеличить рынок сбыта;

- необходимо скорректировать условия акций по стимулированию посредников, создавая для них более выгодные условия;

- необходимо снижать транспортные расходы для повышения дохода с продукта.

В данном случае целесообразно использовать «стратегию обеспечения более высоких результатов при сокращении затрат».

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод. ЗАО «Хлебозавод» является предприятием, выпускающим хлебобулочные и мучные кондитерские изделия в г. Алексеевка Белгородской области. На этом рынке сложилась сильная конкуренция.

Проанализировав состояние сбытовой деятельности на предприятии, были выявлено, что на предприятии ЗАО «Хлебозавод» не совершенствуется процесс сбыта продукции по сравнению с конкурентами, что негативно влияет на скорость оборота хлебобулочной и мучной кондитерской продукции. Это в конечном итоге приведет к сбоям в поставках. Предприятию необходимо, опираясь на свои сильные стороны, разработать новую, эффективную стратегию, которая позволит повысить рентабельность продаж и достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

### **2.3 Предложения по совершенствованию сбытовой деятельности на предприятии пищевой промышленности и оценка эффективности их внедрения**

В результате проведенного исследования сбытовой деятельности на предприятии ЗАО «Хлебозавод» выявлено, что в настоящее время в сбыте имеется ряд недостатков:

- недостаточно эффективная работа менеджеров по работе с магазинами города;
- недостаточное оформление и обеспечение торговых точек POS-материалами;
- недостаточно проработаны условия акций, направленных на стимулирование посредников при сбыте товара;
- вследствие высоких затрат на транспортировку себестоимость высокая, а значит освоение новых рынков будет трудно выполнимо.

На основании выявленных недостатков осуществления сбытовой деятельности предприятия ЗАО «Хлебозавод» можно сделать вывод, что для совершенствования сбыта своей продукции и упрочнения положения на рынке необходимо разработать новую, эффективную стратегию, позволяющую снизить затраты на доставку своей продукции, повысить рентабельность и получить конкурентные преимущества.

Компании целесообразно использовать «стратегию обеспечения более высоких результатов при сокращении затрат» – поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат, концентрация усилий на ключевых направлениях. Осуществление этой стратегии позволит высвободить средства, которые могут быть использованы для сокращения задолженности или для поддержания дальнейшего развития предприятия.

Для реализации этой стратегии необходимо:

- снизить затраты на доставку продукции;

— скорректировать условия акций по стимулированию посредников, создавая для них более выгодные условия;

— выделить денежные средства на размещение POS-материалов в торговых точках;

— снижать транспортные расходы для повышения дохода с продукта.

Все это позволит совершенствовать процесс сбыта хлебобулочных мучных кондитерских изделий своим клиентам.

Для того, чтобы снизить стоимость доставки продукции, необходимо изменить канал продаж, привлечь крупных оптовых посредников по доставке товаров от своих собственных складов до торговых точек в городе, таких как ООО «Славянка» и ООО «Добрыня». В этой ситуации компания передаст оптовым торговцам часть торговых точек города.

Когда план работы по городу будет осуществляться, частично через крупные оптовые компании, возникает вопрос о размере скидки на продукцию от оптовика (для покрытия расходов, связанных с оптовиком, чтобы поставлять продукцию в точки продаж города). Крупные оптовые компании в Белгородской области часто делают наценку на продукт в размере 5% (для деятельности прибыли). Тем не менее, необходимо, чтобы компенсировать транспортные расходы.

В результате предварительных переговоров с руководством оптовой компании ООО «Славянка» было достигнуто соглашение о сотрудничестве на следующих условиях:

- предоставление скидки на продукцию 10%,
- с оплатой 50% от поставки наличными и 50% от даты платежа 10 дней по договору.

Рассчитаем экономический анализ эффективности сделки.

Среднемесячная отгрузка в магазины города хлебобулочных и кондитерских изделий составляет 1200 тыс. руб./ мес.

При передаче 25% магазинов в городе для обслуживания оптовой компании, собственные поставки будут сокращены до 900 тыс. руб. / мес.

Отгрузка оптовой компании по транспортировке продукции составит 300 тыс. руб. / мес.

С установкой на скидку 10%, посылающей оптовая компания будет 270 тысяч рублей в месяц.

Общий объем ежемесячных продаж компании в магазинах города будет 170 тыс. руб. / мес. Снижение объема продаж на 2,5%, или на 30 тысяч рублей в месяц.

Экономический эффект от введения схемы работы с оптовой компанией для завода составит:

- экономия топлива 33,3% (7.177 руб / мес);

— экономия фонда оплаты труда отдела сбыта 14% (17 628 руб./мес.).

Итого эффект от передачи 25% магазинов в городе на обслуживание оптовой компанией «Славянка» составит 24 805 руб./мес.

Сравнивая экономический эффект сделки для хлебозавода (24805 руб./мес.) со снижением объема реализации в денежном выражении (30000 руб./мес.) выглядит не в пользу предприятия. Однако при введении схемы работы с оптовой компанией ожидается увеличение объемов выборки оптовиком за счет привлечения к сотрудничеству клиентов сотрудничающих с оптовиком, но не сотрудничающих с предприятием напрямую. Со временем данное соотношение будет приближаться к равновесию и даже меняться в сторону преобладания положительного экономического эффекта для предприятия.

При переходе на схему работы с оптовой компанией, сократится период обращения дебиторской задолженности. Рассчитать его можно по следующей формуле:

$$\dot{I}_{\text{н\grave{a}}} = \frac{\ddot{C}_{\text{сн\grave{a}}}}{V_{\text{д\grave{a}\ddot{a}\grave{e}}}} \ddot{\delta} \ddot{A}_r, \quad (1)$$

где  $\text{Псб}$  – период обращения дебиторской задолженности;

$D_n$  – количество дней в расчетном периоде;

$V_{\text{реал}}$  – выручка от реализации;

$DZ_{\text{ср}}$  – среднегодовая задолженность дебиторов.

Для определения среднегодовой дебиторской задолженности используется следующая формула:

$$\ddot{A}C_{\text{ср}} = \frac{\ddot{A}C_{\text{н}} + \ddot{A}C_{\text{к}}}{2}, \quad (2)$$

где  $DZ_{\text{н}}$  – дебиторская задолженность на начало отчетного периода;

$DZ_{\text{к}}$  – дебиторская задолженность на конец отчетного периода.

Период сбора долгов показывает, сколько понадобится времени, чтобы превратить задолженность в денежные средства, а именно, определить количество дней, за которые день поступят на расчётный счёт.

В настоящее время период обращения дебиторской задолженности (по клиентам города) на предприятии равен:

$$\ddot{I}_{\text{на}} = \frac{(10286 + 11600)/2}{205211} \cdot 365 = 20 \text{ дн.}$$

При 50% оплате наличными ожидается уменьшение периода обращения дебиторской задолженности до 18 дней, и увеличит объем свободных денежных средств на предприятии для погашения кредиторской задолженности (поставщики, работники предприятия, налоговые отчисления и т.п.). Ускорение оборачиваемости оборотных средств предприятия – важнейший способ снижения текущих потребностей в денежных средствах. В условиях конкуренции имеет больший смысл ускорить оборачиваемость оборотных активов, чем упорствовать на максимизации нормы прибыли на единицу реализованного товара.

Для увеличения прибыли предприятия следует либо снизить себестоимость оказываемых услуг, либо повысить выручку от реализации услуг. Одной из самых очевидных мер является снижение стоимости тарифов на оказание доставки продукции к потребителю. Прибыль любой компании, занимающейся доставкой своей продукции к своему потребителю, напрямую зависит от уровня рентабельности выполненных рейсов. А рентабельность, в свою очередь, от прямых затрат на перевозки. Львиную долю в затратах составляет стоимость топлива [26, с. 154].

Любое предприятие, которое занимается доставкой своей продукции к потребителя, работает в условиях рынка, не может просто взять и повысить цены на услуги, поэтому вынуждено экономить каждый литр бензина. Так как основная часть расходов относится к расходам на дизельное топливо, следует рассмотреть переход на иной вид топлива, а именно газ – метан.

Достоинствами автомобиля, оборудованного газобаллонным оборудованием, являются следующие преимущества:

- экономия при его эксплуатации за счёт меньшей стоимости цены газа по отношению к бензину (примерно в 2 раза);

- двигатель, который работает на газе, реже нуждается в техническом обслуживании, дольше служит моторное масло, так как газ не содержит вредные примеси такие как в бензине, при этом межсервисный интервал можно увеличивать с 10 тыс. км. до 15 тыс. км;

- огромным плюсом является экономия на транспортном сборе. Автомобилисты, которые перевели автомобиль на газ, получают «скидку» 50%, потому как автомобиль на газе гораздо чище экологически. Для фирмы, как владельца машин с большим объемом двигателя это достаточно существенно.

Рассчитаем, как отразится на себестоимости переход с дизельного топлива на газ – метан.

Для наглядности расчет себестоимости перевозки хлебобулочных и мучных кондитерских изделий на предприятии ЗАО «Хлебозавод» на 1 км пробега представим в таблице 2.3.1.

**Таблица 2.3.1 – Расчет себестоимости перевозки на 1 км пробега для разного топлива**

Наименование показателя	Стоимость перевозки автомобилем с топливом - бензин	Стоимость перевозки автомобилем с топливом – газ-метан
Расход топлива на 100 км/л.	35	50
Стоимость топлива 1 л/руб.	36,2	11,5
Пробег ежемесячный, км.	7000	7000
Стоимость 1 колеса, руб.	18000	18000
Количество колес, шт.	14	14
Количество рабочих суток в месяц	23	23
З/п водителю за 1 км/руб	8	8
Командировочные за 1 сутки, ркб.	500	500
Ремонты внеплановые, руб.	40000	-
Зарплата бухгалтеру руб/месяц	10000	10000
Зарплата логисту руб/месяц	10000	10000
Интернет, руб.	650	650
Телефония, руб.	5000	5000
Стоянки руб/месяц	4500	4500
Реклама, руб.	2500	2500
Информационные услуги, руб.	700	700
Техосмотр 1 машина, руб.	5000	5000
Страховка 1 машина в год/руб.	6000	6000
Итого стоимость 1 км пробега, руб.	26,82	16,22

Данные по сравнительному анализу использования дизельного топлива и метана представлены в таблице 2.3.2.

**Таблица 2.3.2 - Сравнительный анализ стоимости перевозок при использовании различных видов топлива**

Топливо	Цена, руб.	Расход, литров на 100 км	Расход, руб. на 100 км пробега	Расход руб. в год.
ДТ	36,2	35	1267	1064280
Газ - метан	11,5	50	575	483000
Разница			892	581280

Из таблицы понятно, что при годовом пробеге автомобиля 84000 км экономия от использования в качестве топлива газа – метана составит:

- за счет экономии в цене топлива – 581 280 руб.

- за счет экономии на транспортном налоге (50 % скидка) – 17 000 руб.

Итого 598280 руб., не включая в эту величину экономию на техническом обслуживании и расходных материалах.

Для того, чтобы оживить свою продукцию ЗАО «Хлебозавод», акцентировать внимание и улучшить ориентированность покупателя необходимо использовать POS-материалы, которые сформируют и укрепят лояльность покупателей к продукции хлебозавода. Это могут быть воблеры, шелфтоке-ры, шоу-карды и др.

Так шоу-карды послужат хорошей рекламой появившегося нового продукта. Для других продуктов, которые уже знакомы потребителю, можно в качестве привлечения их внимания использовать воблеры. Шелфтоке-ры, прикрепленные непосредственно к полке с продукцией, будут служить мини-вывеской, и выделять продукты ЗАО «Хлебозавод» среди других продуктов-конкурентов. Их также можно использовать для хлебобулочных изделий цельнозерновых сортов, напомнить покупателям об их полезных свойствах.

Все мероприятия, требующие первоначальных разовых затрат в комплексе, сведены в общую таблицу 2.3.3.

**Таблица 2.3.3 – Расчёт первоначальных затрат использованию POS-материалов ЗАО «Хлебозавод»**

Наименование POS-материалов	Затраты, руб.
Шоу-карды <i>Заказ в типографии на печать ценников (Плотность бумаги 115 г/м<sup>2</sup>- 1000шт)</i>	240x100= 240000
Воблеры <i>(Размер 100*100 мм, картон 1ст. 270 гр. 4+0 , ламинция глянц 1+0., ножка 10*140мм, 5000 шт.)</i>	4,2x5000 = 21000
Шелфтоке-ры <i>(Размер 300*100 мм. 5+0 (СМУК +лак офсетный), 1 биг. Картон 1ст. 250 гр. Приклейка 2ст. скотча по стороне 300 мм, 5000 шт.)</i>	3,9X5000 =19500
<b>Итого:</b>	<b>280 500 рублей</b>

Маркетологи международной организации Marketing Quality Assurance Ltd отмечают, что качественные рекламные мероприятия повышают объем продаж товара не менее чем на 10 – 15%.

Возьмем выручку за 2016 год и спрогнозируем её увеличение за счёт внедрения POS-материалов на 1 %.

Использование POS-материалов в торговых точках увеличит прибыль на 220790 рублей, что немного меньше тех затрат, которые предполагаются при использовании POS – материалов.

Расчитаем эффективность предложенных мероприятий:

$E = (\Delta\P / Z) * 100\%$ , то есть  $220790 / 280500 * 100\% = 78,71\%$ .

Таким образом, все предложенные мероприятия показали свою эффективность. А значит, реализация выбранной стратегии позволит предприятию ЗАО «Хлебозавод» высвободить средства, которые будут использованы для сокращения задолженности, а также для поддержания дальнейшего развития предприятия.

## Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия и оценить эффективность внедрения предложенных мероприятий. По итогам проделанной работы можно сделать вывод о том, что цель достигнута, задачи решены.

Сбытовая деятельность охватывает вопросы выбора и формирования каналов распределения, организации продаж товаров конечному потребителю. Основной задачей сбыта является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. Сбытовая деятельность предприятия представляется как процесс реализации изготовленной продукции с целью получения выручки. Сущность сбытовой деятельности заключается в обеспечении прибыльной работы предприятия. Она является одной из основных для предприятия, так как обеспечивает денежные поступления. Грамотно построенная система организации и контроля сбыта способна обеспечить конкурентоспособность компании.

ЗАО «Хлебозавод» создано и функционирует с 2002 года, основным видом деятельности которого является производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения.

Анализ основных финансово-экономических показателей показывает, что за отчетный период основные показатели увеличились, это хороший фактор работы завода. К негативным факторам следует отнести увеличение дебиторской задолженности за отчетный период на 54,1 %. Такое увеличение свидетельствует о неправильной кредитной политике предприятия. Покупатели несвоевременно оплачивают поставляемую продукцию и, тем самым, увеличивают риск неплатёжеспособности ЗАО «Хлебозавод».

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности, характеризующих уровень прибыльности или убыточности деятельности предприятия. За отчетный период рентабельность продаж увеличилась с

5,3% до 13,9%. Это положительная тенденция и она свидетельствует о том, что темп прироста выручки от реализации продукции (22,3 %) опередил темп прироста себестоимости продукции (10,1%).

Такая же ситуация произошла и с другим показателем – рентабельностью предприятия. За отчетный период с 2014 года по 2016 год этот показатель увеличился на 10,2 процентных пункта.

Руководству предприятия ЗАО «Хлебозавод» надо и в дальнейшем контролировать такие направления, как:

- снижение издержек;
- увеличение выручки от продаж;
- улучшение качества предоставляемых услуг;
- расширение рынка продаж и др.

Придерживаясь жесткого контроля финансово-кредитной политики и систематического анализа экономических показателей, предприятие ЗАО «Хлебозавод» получит возможность избежать ряда финансовых трудностей и быть конкурентоспособным.

При обслуживании потребителей предприятие использует как прямые, так и косвенные каналы распределения продукции различных уровней.

- прямые каналы распределения (канал нулевого уровня);
- косвенные каналы распределения (одноуровневый и многоуровневый каналы).

Анализ функционирования такой системы сбыта показал, что:

- прямые каналы не эффективны (сбыт через эту торговую сеть составил всего 2,1% от общего объема реализации. Это связано с недостаточным вниманием руководства к организации данного вида торговли и отсутствием должного финансирования);
- косвенный одноуровневый канал (сбыт через магазины города является перспективным, т.к. при емкости рынка в 5 млн.руб./мес. охвачено всего 1,2 млн.руб./мес.

Однако для увеличения объема продаж существуют реальные препятствия:

- сильная конкуренция на рынке;
- слабая профессиональная подготовка менеджеров по работе с магазинами города;
- отсутствие POS-материалов в торговых точках.

Учитывая действие сил в отрасли хлебобулочных изделий в Белгородской области, наиболее подходящей для ЗАО «Хлебозавод» является «стратегия обеспечения более высоких результатов при сокращении затрат» – поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат, концентрация усилий на ключевых направлениях. Осуществление этой стратегии позволит высвободить средства, которые могут быть использованы для сокращения задолженности или для поддержания дальнейшего развития предприятия.

Для реализации этой стратегии необходимо:

- снизить затраты на доставку продукции;
- скорректировать условия акций по стимулированию посредников, создавая для них более выгодные условия;
- выделить денежные средства на размещение POS-материалов в торговых точках;
- снижать транспортные расходы для повышения дохода с продукта.

Все это позволит совершенствовать процесс сбыта хлебобулочных мучных кондитерских изделий своим клиентам.

Для снижения затрат на доставку продукции необходимо модифицировать канал сбыта, через привлечение к сотрудничеству крупных оптовых посредников.

В результате предварительных переговоров с руководством оптовой кампании «Славянка», достигнута договоренность о сотрудничестве на условиях:

- предоставление скидки на продукцию 10%,
- при условии оплаты 50% суммы поставки наличными и 50% с отсрочкой платежа 10 дней по договору.

Экономический эффект от введения схемы работы с оптовой компанией для предприятия составляет:

- экономия на топливе 33,3% (7 177 руб./мес.);
- экономия фонда оплаты труда отдела сбыта 14% (17 628 руб./мес.).

При переходе на схему работы с оптовой компанией, сократится период обращения дебиторской задолженности на 2 дня.

Для снижения стоимости тарифов на оказание доставки продукции к протребителю предлагается перейти ЗАО «Хлебозавод» автомашинам на газ-метан.

Экономия от использования в качестве топлива газа — метана составит:

- за счет экономии в цене топлива – 581280 руб.
- за счет экономии на транспортном налоге (50 % скидка) – 17 000 руб.

Итого 598280 руб., не включая в эту величину экономию на техническом обслуживании и расходных материалах.

Для акцентирования внимания и улучшения ориентированности покупателя необходимо использовать POS-материалы, которые сформируют и укрепят лояльность покупателей к продукции хлебозавода.

Использование POS-материалов в торговых точках увеличит прибыль на 220790 рублей, эффективность составит 78,71%.

Таким образом, все предложенные мероприятия показали свою эффективность. А значит, реализация выбранной стратегии позволит предприятию ЗАО «Хлебозавод» высвободить средства, которые будут использованы для сокращения задолженности, а также для поддержания дальнейшего развития предприятия.

## Список литературы

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : текст с последними изм. и доп. на 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 29 с. – (Законы и кодексы).
2. Акулич, М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга [Текст] / М. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом.– 2014. – №6 – С. 14-28.
3. Алексунин, В.А. Маркетинг [Текст]/ В.А. Алексунин – Москва : Инфра-М, 2012. – 185 с.
4. Багиев, Г. Л. Маркетинг [Текст] / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 573 с.
5. Балашов, В. Опыт маркетинга на предприятии [Текст] / В.Балашов // Консультант директора. – 2015. – №1.– С.26-28.
6. Басовский, Л.Е. Маркетинг [Текст] / Л.Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 218 с.
7. Барышева, А. Лицом к клиенту [Текст] / А. Барышева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №3.– С. 18-25.
8. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность : [Текст] / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. –Москва : КноРус, 2010. – 232 с.
9. Беляевский, И.Д. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз [Текст] / И.Д. Беляевский. – Москва : Дашков и К, 2015. - 367 с.
10. Березин, И. М. Маркетинг и исследования рынков [Текст] / И.М.Березин – Москва : Экмос, 2011. – 416 с.
11. Буравцев, В. Методология сбыта продукции в организации [Текст] / В. Буравцева // Управление продажами. - 2015. - №6. - С. 23-26.
12. Виханский, В. Р. Менеджмент [Текст] / В.Р. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2014. - 670 с.

13. Вуревич, П. Система управления сбытом продукции в условиях кризиса [Текст] / П. Вуревич // Управление продажами. – 2015. – №1. – С. 12-15
14. Бурцев, В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования [Текст] / В.Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 20-25.
15. Герчикова, И.Н. Маркетинг [Текст] / И.Н. Герчинкова. – Москва : Экмос, 2012. – 328 с.
16. Голубков, Е. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации [Текст] / Е. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 103-123.
17. Гольцов, А.В. Стратегический маркетинг [Текст] / А.В. Гольцов. – Москва : МАРТ, 2012. – 319 с.
18. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия [Текст] / В.Я. Горфинкель. – Москва : Проспект, 2011. – 640 с.
19. Григорьев, М.Н. Маркетинг [Текст] / М.Н. Григорьев.- Москва : Юрайт, 2010. - 366 с.
20. Гукасян, Н. Сбыт продукции [Текст] / Н. Гукасян // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. – №3. – С. 20-24.
21. Годин, А.М. Маркетинг [Текст] / А.М. Годин. – Москва : Дашков и К, 2011. – 234 с.
22. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М.Грант. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 560 с.
23. Иванова, С. Все об управлении продажами [Текст] / С. Иванова. – Москва : Дашков и К, 2011. – 331 с.
24. Захарова, Ю. А. Стратегии продвижения товаров [Текст] / Ю. А. Захарова. – Москва : Дашков и К, 2010. – 157 с.
25. Захарова, Ю. А. Торговый маркетинг: эффективная организация продаж [Текст] / Ю. А. Захарова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 136 с.

26. Карич, Д. Предпринимательский маркетинг [Текст]/ Д. Карич. – Москва : Инфра-М, 2012. – 263 с.
27. Ковалев, А.И. Маркетинг в системе управления предприятием [Текст] / А.И. Ковалев. – Москва : Юнити, 2015. – 287 с.
28. Ковалев, А.И. Маркетинговый анализ [Текст] / А.И. Ковалев. – Москва : Экономика, 2016. – 478 с.
29. Козлов, Д. Как оценить эффективность затрат [Текст] / Д. Козлов // Финансовый директор. – 2017. – № 2. – С. 12-20.
30. Котерова, В. Основы маркетинга [Текст] / В. Котерова. – Москва : Академия, 2010. – 125 с.
31. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать, удержать рынок [Текст] / Ф. Котлер. – Москва : АСТ, 2010. – 609 с.
32. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – Москва : Вильямс, 2010. – 656 с.
33. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст]/ Г.Б. Клейнер. – Москва : Экономика, 2011. – 437 с.
34. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент [Текст] / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2010. – 430 с.
35. Леонтьев, С.В. Политика и практика маркетинга на предприятии [Текст] / С.В Леонтьев. – Москва : Эксмо, 2015. – 139 с.
36. Лебедева, О.А. Маркетинговые исследования рынка [Текст] / О.А. Лебедева, Н.И. Лыгина. – Москва : Инфра-М, 2015. – 125 с.
37. Лысакова, Н. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения [Текст] / Н. Лысакова // Маркетинг. – 2014. – № 2 (51). – С. 47-54.
38. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст] / Н.К. Моисеева. – Москва : Внешторгиздат, 2013. – 625 с.

39. Минин, А. Маркетинговый подход к выбору эффективного рынка сбыта готовой продукции с целью укрепления конкурентной позиции фирмы [Текст] / А. Минин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 16-23.
40. Минин, А. Подходы к организации клиентской базы как инструменту повышения эффективности работы отдела продаж [Текст] / А.Минин // Управление продажами. – 2015. – № 3. – С.8-16.
41. Мирзоев, Р.Г. Методология эффективности в менеджменте и маркетинге [Текст] / Р.Г. Мирзоев. – Санкт-Петербург : Феникс, 2012. – 228 с.
42. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг [Текст] / Р.Б. Ноздрева. – Санкт-Петербург : Питер. 2006. - 416 с.
43. Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст] / А.П. Панкрухин. – Москва : Инфра-М, 2015. – 373 с.
44. Парамонова, Т.Н. Маркетинг в розничной торговле [Текст] / Т.Н. Парамонова. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2011. – 412 с.
45. Петелин, В.Г. Основы менеджмента выставочной деятельности [Текст] / В.Г. Петелин. – Москва : Инфра-М, 2014. – 187 с.
46. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева . – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 761 с.
47. Рамазанов, И.А. Маркетинг в розничной торговле [Текст] / И.А. Рамазанов. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 526 с.
48. Решетник, М. Оценка издержек и эффективности функционирования предприятия [Текст] / М. Решетник, В. Шумаев. – Москва : РИСК, 2011. – 284 с.
49. Романов, А.И. Маркетинг [Текст] / А.И. Романов. – Москва : ЮНИТИ, 2011. – 452 с.
50. Румянцева, З.П. Общее управление организацией [Текст] / З.П. Румянцева. – Москва : Инфра-М, 2013. – 304 с.

51. Рыбченко, С.А. Методы стимулирования сбыта [Текст] / С.А. Рыбченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 123 с.
52. Санников, А.А. Эффективное управление сбытом [Текст] / А.А. Санников. – Москва : Прогресс, 2012. – 389 с.
53. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Текст] / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б.В. Мусатов. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 336 с.
54. Удовиченко, Н. Эффективный маркетинг – ключ к успеху компании [Текст] / Н. Удовиченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 32-41.
55. Уткин, Э.А. Маркетинг [Текст] / Э.А. Уткин. – Москва : Экмос, 2010. – 342 с.
56. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 368 с.
57. Федько, В.П. Основы маркетинга [Текст] / В.П. Федько. – Ростов на Дону : Феникс, 2011. – 389 с.
58. Феоктистова, Е.М. Маркетинг: теория и практика [Текст] / Е.Феоктистова, И. Краснюк. – Москва : ИМП, 2013. – 243 с.
59. Фридаг, Х.Р. Сбалансированная система показателей [Текст] / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт. – Москва : Омега-Л, 2011. – 144 с.
60. Чечеткина, Н. Производство и сбыт [Текст] / Н. Чечеткина. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 67-71.
61. Эванс, Дж. Р. Маркетинг [Текст] / Дж.Р. Эванс. – Москва : Экономика, 2010. – 346 с.

## **Приложения**